

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUCIANO KAUS SARKIS

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO UNIBANCO – UNICLASS**

FLORIANÓPOLIS

2008

LUCIANO KAUS SARKIS

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO UNIBANCO – UNICLASS**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina *Estágio Supervisionado – CAD 5236*, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel do Curso de Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Prof. Valentina Schmitt, Msc.

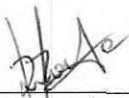
FLORIANÓPOLIS

2008

LUCIANO KAUS SARKIS

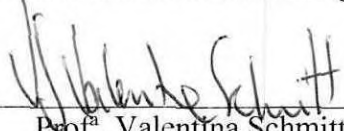
**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO UNIBANCO – UNICLASS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota 10 ao acadêmico Luciano Kaus Sarkis, no dia 26 de junho de 2008, por meio da disciplina de Estágio Supervisionado, CAD 5236, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

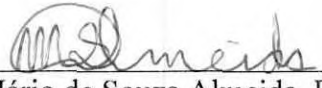


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

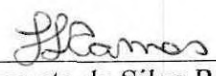
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.ª Valentina Schmitt, Msc.
Orientadora



Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Membro



Prof.ª Ivonete da Silva Ramos, Msc.
Membro

*Dedico o presente trabalho aos colegas de classe,
colegas profissionais,
docentes da UFSC,
meus amores,
amigos para a vida,
à minha família e
a Deus.*

Sempre faço o que não consigo fazer para aprender o que não sei.

Pablo Picasso

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente.

Aos meus pais, Paulo Antônio Sarkis, Paulinho, e a Nawal, meu amor, pelo apoio financeiro, motivacional e, principalmente, pelo exemplo. À minha irmã, Tatiana Kaus Sarkis, meio outro amor, pela preocupação contínua com meu desenvolvimento profissional e pessoal, por pegar muito no meu pé, que contribui às vezes para eu ver o outro lado de tudo. E aos exemplos de sucesso das famílias Kaus e Sarkis, que também influenciam na minha ambição.

À namorada, Mayla Müller de Oliveira, pela paciência e por compreender que este projeto é importante para meu desenvolvimento.

Ao amigo Jefferson Pinesi (Pinesinho), xodozinho da galera, pela convivência durante esse período do curso. Ao meu primeiro amigo paraguaio, Franciso Giménez Burró, pela constante conversas sobre a vida e por ser elemento integrador.

Ao Igor Ferreira Quinan, Iguinho, pelo companheirismo e pelo compartilhamento de histórias.

Ao Alexandre Hartmann, Xande, pelas árduas discussões sobre a vida e pelo compartilhamento dos bons momentos na Ação Júnior.

Ao Robson Sacheti, Manezinho, por ter tentando me ensinar a surfar, e ao Thiago Nuernberg, por ter tentando me ensinar o surfe e o ski.

Ao Israel de Souza Prim, Isra, por ser um excelente anfitrião nas idas para Santo Amaro.

Ao Jorge Célio Magina Jr, Juninho, pelo exemplo de carisma.

Ao Marco Vassoler Rosa, Colono, pelas boas risadas e histórias vividas.

Aos colegas da sala, Mogi, Alex, Camila Thiago, Manu, Scherer, Douglas Chapéca, André Mineiro, Juscie, Ana Carla, Thaís e Richardson.

Ao Tiago Bassika e Jan Schoop por servirem de exemplo de desbravamento.

Aos colegas do curso, Mike, Mini-Crack, Casão, Rondônia, Chuck, Thiele, Peri, Olímpias, Santo André, Pedríinho, Tárta, Mamute, Joinville, Thaty, Ptzinho, Cebola e vários outros

Ao Paulo Pinto, pelo companheirismo na Ação Júnior, Tutoria, Ambev e na viagem aos Estados Unidos.

Aos colegas da Ação Júnior, que tive a oportunidade de conviver e compartilhar momentos de conflitos e aprendizado, que são Igor Cecato (Igino), Gabriel Ribeiro (Branca), Poliana, Gabriel Fortes, José Bisneto (Zezão), Flávio de Fáveri, Ilzo Fonseca, Gustavo Gama, Raphael Pedreira (Goiano), Franciele Schmitz (Fran), Guilherme Carrard, João Pedro Detoni (Pato Branco), Luciane Finger (Lu), Marília Cavalcanti e Marcos Bento; e aos colegas da Tutoria, Andressa, Juliana, Edvandro (Quilombola), Rissi, Paola, Caixeta e Schilikman e a Gabão.

Aos amigos de Barra Mansa, minha cidade natal, aos companheiros de república: Che-chel e Guto; e aos amigos da Engenharia, Fabião, Miom, Bonete, Schu, René e cia.

A minha professora orientadora, Valentina Schmitt, que com presteza contribuiu efetivamente para esta monografia. Ao Professor Eduardo Aquino Hübler, pelas conversas informais sobre a vida e mercado profissional e pelo compartilhamento de informações preciosas, que de forma significativa, ajudou-me a definir o norte para este estudo. Ao Professores Alexandre Marino e Maurício Pereira que durante a Ação Júnior contribuíram principalmente com apoio motivacional, estrutural e estratégico. Ao Professor-Exemplo Marcelo Menezes Reis e ao Professor Valter Zanella, Valtinho, também pelas várias conversas informais, e aos professores do CAD. Aos servidores técnicos, Sandra, por ser mãe da Ação Júnior, Ralf, Pierre, Roberto e Armando, por se mostrarem sempre solícitos.

As mães de alguns amigos que contribuíram de certa forma a suprir a falta da minha: Tia Izabel, Tia Lucy, Tia Regina e Tia Maristela.

Ao Unibanco, por meio da Sra. Chaiane Casarin, Richardson Ribeiro, Sra. Cecília Arellano e Sra. Maria Silvia Ferreira, que possibilitaram a execução da pesquisa e me receberam de forma bastante agradável. Meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

SARKIS, Luciano Kaus. **Marketing de relacionamento**: um estudo de caso no Unibanco-Uniclass. Florianópolis, 2008. 122 f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Graduação em Administração. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Este estudo apresenta as atividades de relacionamento do segmento de varejo bancário da organização Unibanco, denominado Uniclass, direcionado para pessoas de alta renda. A partir do referencial de Ian Gordon, relaciona a teoria do Marketing de Relacionamento à prática como forma de obter vantagem competitiva. Este estudo correlaciona temas sobre teorias organizacionais, financeiras, de tecnologia da informação, recursos humanos e estratégias para atingir o objetivo geral delineado como a análise das atividades de marketing de relacionamento do Unibanco-Uniclass. Este estudo, portanto, constitui-se de um trabalho qualitativo, do tipo exploratório e descritivo, quanto aos fins, e de uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, *ex-post-facto* e estudo de caso, quanto aos meios. Os resultados obtidos mostram uma cultura baseada no cliente como forma de gerar benefícios mútuos entre o Uniclass e seus clientes, para gerar satisfação e obter vantagem em relação aos concorrentes. A cultura determina o papel da liderança e converge para a elaboração das estratégias e aborda a forma de implementá-las, considerando a estrutura, coordenação e controle, e operacionalizá-las, considerando os colaboradores, a tecnologia e o monitoramento dos resultados, para atingir os benefícios lucrativos do Uniclass que representam 50% do lucro dos negócios gerados pela agência estudada e para aumentar a atual carteira de 500 mil clientes.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento; Benefícios Lucrativos; Competitividade.

ABSTRACT

SARKIS, Luciano Kaus. **Relationship marketing:** study case in Unibanco-Uniclass. Florianopolis, 2008. 122 f. Monograph. Graduation Degree in Administration. Federal University of Santa Catarina.

This study presents the activities of relationship from the Unibanco's bank retail trade segment, which name is Uniclass, orientated to people who have high revenue. Through the Ian Gordon's research, this paper makes a list the theory of Relationship Marketing with the practical about how the Relationship Marketing obtains competitive advantages. This research is connected to other theories about organizations, financial, technological information, human resources and strategies to seek the general target defined as the analyze of the activities of relationship marketing from the Unibanco-Uniclass. Due to it, this investigation is constituted by the research ends, as a qualitative method, exploratory and descriptive, and by the middle of research, as a bibliographical, documental analyze, camp study, ex-post-facto and case study. The results obtained present a culture based on the customers to produce mutual profitable benefits between the Uniclass and them, defined as the way to seek their satisfaction and guarantee the competitive advantages with the competitors. The culture influences the leadership function and it directions to formulate the strategies and broaches the way how to implement these strategies, considering the organization structure, coordination and control and how to put them in practical, considering the employees, the technology and the control of the results, to reach the profitable benefits which refer a profit of 50% of all the products and services commercialized from an Unibanco agency analised and to increase the present number of customers of five hundred thousand.

Key-words: Relationship Marketing; Profitable Benefits; Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo do Marketing de Relacionamento	21
Figura 2 – Dimensões do Marketing Holístico	24
Figura 3 – Componentes do Marketing de Relacionamento	27
Figura 4 – Sinergia dos Componentes do Marketing de Relacionamento	27
Figura 5 – Forças Competitivas de Porter	34
Figura 6 – Modelo do Comportamento do Consumidor.....	37
Figura 7 – Organogramas: Tradicional x Marketing de Relacionamento	41
Figura 8 – Relações do Data Warehouse, Data Mining e OLAP	49
Figura 9 – Segmentação de Negócios.....	68
Figura 10 – Segmentação de Clientes.....	69
Figura 11 – Espaço Uniclass	87
Figura 12 – Organograma da Agência Mista Unibanco	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Marketing Transacional x Marketing de Relacionamento	23
Quadro 2 – Comparação Uniclass e Concorrentes - Portfólio.....	81
Quadro 3 – Recompensas.....	98
Quadro 4 – Quadro-resumo dos Resultados	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Rendimento das Pessoas Assalariadas.....	79
Tabela 2 – Comparação Uniclass e Concorrentes - Posicionamento	80
Tabela 3 – Critério para Aquisição de Pontos	88
Tabela 4 – Conversão de Pontos e Descontos	89
Tabela 5 – Indicadores de Lucratividade.....	103

SUMÁRIO

RESUMO....	7
ABSTRACT...	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Estrutura do Trabalho.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Conceito.....	19
2.2 Histórico.....	21
2.3 Caracterização.....	23
2.3.1 Cultura.....	29
2.3.2 Estratégia.....	31
2.3.2.1 Estrutura.....	39
2.3.3 Operações.....	44
2.3.3.1 Pessoas.....	45
2.3.3.2 Tecnologia.....	48
2.3.3.3 Métricas.....	54
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 Tipo de Pesquisa.....	59
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	61
3.3 Definição da Área e População-alvo.....	62
3.4 Técnica de Coleta de Dados.....	63
3.5 Técnica de Análise de Dados.....	64
3.6 Limitações do Estudo.....	65
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	66
4.1 Caracterização da organização.....	67
4.1.1 Histórico.....	70

4.2	Caracterização do Uniclass	75
4.1.1	Prestação de Serviços.....	75
4.3	Caracterização dos Concorrentes.....	78
4.4	Elementos Propostos na Caracterização	82
4.4.1	Cultura.....	82
4.4.2	Estratégia.....	85
4.4.2.1	<i>Estrutura</i>	<i>91</i>
4.4.3	Operações.....	94
4.3.3.1	<i>Pessoas.....</i>	<i>94</i>
4.3.3.2	<i>Tecnologia.....</i>	<i>99</i>
4.3.3.3	<i>Métricas</i>	<i>102</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
5.1	Recomendações e Contribuições.....	108
	REFERÊNCIAS.....	111
	ANEXO I – Cartilha das 10 Atitudes do Programa Jeito Unibanco	117
	APÊNDICE A – Questionário – Entrevista Sra. Ferreira.....	118
	APÊNDICE B – Questionário – Entrevista Sra. Casarin.....	120
	APÊNDICE C – Questionário – Entrevista Richardson Ribeir.....	121

1 INTRODUÇÃO

Cliente ou Produto? É a partir dessa provocação de Levitt (1990), no seu artigo “Miopia de Marketing”, em seu livro “A Imaginação de Marketing”, o qual desperta o pensamento crítico dos seus leitores sobre a nova maneira de realizar os negócios, já no início da década de 70, frente às mudanças que ele vislumbraria.

Foco no cliente era o que ele remetia como importante e adaptação ao ambiente para ao menos sobreviver no mercado. No mesmo conteúdo, ele diz que

Toda indústria foi, um dia, uma indústria em crescimento. Porém, algumas que estão hoje numa onda de entusiasmo de crescimento estão muito próximas da sombra do declínio.[...] Em todos os casos, a razão pela qual o crescimento é ameaçado, desacelerado ou detido não é a saturação do mercado. A razão é uma falha da administração. (LEVITT, 1990, p.147)

É imprescindível, portanto, as empresas mudarem suas estratégias, alterando o foco para o cliente, tendo em vista que os produtos ao longo do tempo deixam de atender as necessidades dos clientes. Logo, não se deve realizar produtos para depois colocar à disposição dos seus clientes, e sim, realizar produtos como bens para satisfazer as necessidades dos clientes.

É nessa linha de raciocínio que anos posteriores, surgiria um novo conceito na área de marketing por meio do marketing de relacionamento, como processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse (NICKELS; WOOD, 1999).

Este conceito expande o antigo conceito de marketing que se refere à simples troca de produto ou serviço pela moeda entre a organização e o cliente, ou seja, uma simples transação, para uma série contínua de transações, pois cada troca tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e lealdade entre a organização e seus grupos de interesse. (NICKELS; WOOD, 1999).

A principal razão dessa mudança de postura do mercado é dada pela crescente participação do cliente na escolha de seus produtos à procura de suprir suas necessidades cada vez mais específicas.

Para mantê-los leais, por meio da mútua troca de benefícios, profissionais de marketing atualmente reconhecem a necessidade de uma abordagem holística da organização para realmente criar o relacionamento com foco no longo prazo com seus principais grupos de

interesse, o que contribui para uma perspectiva abrangente e integrada das áreas, incluindo processos, estratégia e cultura. (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006)

Keller & Kotler (2006) definem a composição do marketing holístico por meio das dimensões Marketing Interno, Marketing Integrado, Marketing Socialmente Responsável e Marketing de Relacionamento.

Assim, inicia-se a importância do entendimento do marketing de relacionamento como o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos profundos e duradouros. Possui como “meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios [...] a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes” (KELLER; KOTLER, 2006, p.16).

No conceito antigo de uma única transação, ou a simples troca, o marketing é composto pelo produto, preço, praça e promoção. No conceito atual que as organizações têm procurado estabelecer na sua gestão, além desse composto, para Kotler (1998) refere-se aos quatro pilares: mercado-alvo, necessidade dos clientes, marketing integrado e lucratividade.

Deve-se, então, a partir da identificação do mercado-alvo, perceber as necessidades dos clientes e praticar um marketing integrado, ou seja, fazer com que todos os departamentos da empresa trabalhem em conjunto para atender aos interesses dos clientes, obtendo assim lucratividade a partir da satisfação do cliente.

No conceito de várias transações para criar vínculos, Gordon (1998, p.31) define Marketing de Relacionamento como um “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

É neste contexto que se aborda a instituição financeira Unibanco, com mais de 80 anos de história, sendo o terceiro maior banco privado do país e prestadora de serviços em todos os segmentos do mercado financeiro - Varejo, Atacado, Seguros, Previdência Privada e Gestão de Patrimônios. Seu lucro líquido contabilizado em 2007 foi de aproximadamente R\$ 3,5 bilhões, representando um crescimento de 96% em relação ao ano anterior (UNIBANCO, 2008e).

Procura-se, portanto, analisar um dos seus segmentos de negócios para aumentar a sua competitividade no mercado por meio da prestação de serviços diferenciados, denominado Uniclass, para clientes pessoa física que possuem renda mensal acima de R\$ 4 mil. e as ações para atrair e manter a clientela.

1.1 Tema

É cada vez maior o interesse das organizações em conquistar e fidelizar clientes. A ocorrência de freqüentes mudanças nos comportamentos das pessoas, em decorrência das transformações do modo de vida, das relações inter-culturais mais estreitas e das necessidades que surgem e desaparecem a cada instante, exige mais habilidade em entender o mercado para poder atendê-lo. Conhecer, portanto, as necessidades dos clientes é fundamental para saber quais estratégias implementar.

Pretende-se com este estudo responder a seguinte questão norteadora, como problema de pesquisa:

De que forma ocorrem as atividades de Marketing de Relacionamento do Unibanco - Uniclass considerando o primeiro semestre de 2008?

1.2 Objetivos

A definição clara dos objetivos – geral e específicos – é essencial para a realização deste estudo. Mattar (1999) ressalta que estes itens devem ser relacionados diretamente com a solução do problema.

Assim, para responder o problema de pesquisa, delineou-se o objetivo geral como: Analisar as atividades de Marketing de Relacionamento do Unibanco - Uniclass considerando o primeiro semestre de 2008.

Para que o objetivo geral seja atingido, faz-se necessário a definição dos seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar as atividades de relacionamento praticadas pelo Unibanco – Uniclass;
- b. Identificar as ferramentas de aplicação e de monitoramento das atividades de relacionamento;
- c. Analisar os resultados decorrentes das atividades de relacionamento; e
- d. Propor melhorias para o segmento Uniclass do Unibanco.

1.3 Justificativa

Por se tratar de um tema em voga e instigante pela sua natureza e desafios, Marketing de Relacionamento, além de interessante, será, caso não seja ainda, um fator crítico de sucesso. As organizações terão que emergir para aderir a esta filosofia, senão tendem a não permanecerem no mercado.

Entre as muitas organizações disponíveis para a realização deste trabalho, opta-se por escolher uma do setor financeiro pela grande expressão que este exerce na sociedade, devido à amplitude e à influência de produtos e serviços oferecidos, que por traz dos benefícios, encontram-se empresas bem estruturadas e interessantes de serem estudadas.

Outros pontos importantes na escolha desse setor foram a crescente e acirrada concorrência, a grande influência exercida pelo ambiente externo, os novos tipos de tecnologias utilizados e os vários processos organizacionais necessários para manter essas instituições funcionando. Optou-se portanto pela organização Unibanco com o objetivo de analisar o segmento de varejo bancário Uniclass, negócio para pessoas física consideradas de alta renda. Por ser uma empresa com abrangência nacional e verificando a existência desse segmento no município de Florianópolis, conseguiu-se a mediação e o acordo para realizar este estudo, permitindo a obtenção das informações necessárias para responder a questão norteadora.

Ao se justificar um estudo, segundo Castro (1977, p.55), há três categorias de informações que devem ser salientadas para corroborar a escolha de um tema. O autor ainda ressalta que “a escolha infeliz do tema torna a pesquisa inviável”. São elas: importância do tema, originalidade e viabilidade.

A importância, segundo Castro (1977), ocorre quando o tema traz uma questão crucial que afeta a sociedade. Ainda pode-se incluir neste caráter de importância para um tema o fato de este estar ligado a uma questão teórica que merece atenção na leitura especializada.

Neste estudo, a importância do tema é verificada nas esferas da organização, pois pode servir como um documento para a gerência compartilhar com seus funcionários com cargos do nível tático e operacional; dos acadêmicos da universidade, devido à pequena quantidade de monografias realizada com o tema Marketing de Relacionamento relacionado às instituições financeiras; e do formando, autor desse estudo, pois é uma oportunidade de aliar as teorias de Marketing e Estratégia à prática em uma organização num ambiente competitivo.

O aspecto referente à originalidade, segundo Castro (1977, p.57) “é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender”. O autor ainda ressalta dois pontos referentes à originalidade onde afirma que o fato de o trabalho não ter sido feito não confere originalidade a uma pesquisa, assim como o fato de um tema já ter sido abordado diversas vezes pode, cada vez menos, ser original.

Este tema, conforme corroboração teórica do autor que caracteriza o seu aspecto original, está estruturado sob a ótica da verificação de um estudo que aborda o desempenho das atividades de relacionamento que a empresa executa e identifica os métodos utilizados pela organização para segmentar-se, atingindo os mais variados nichos de mercado, apesar de possuir um extenso *mix de produtos e serviços no portfólio*.

No que se refere à viabilidade, o fator mais tangível, Castro (1977, p.57) cita que se deve verificar “os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, e o estado da teorização”, para a pesquisa se tornar viável. Portanto, conclui que é viável a realização desse estudo, pois o autor possui acesso à Biblioteca Universitária, recursos financeiros suficientes, apoio do corpo docente e é certamente capaz de demandar esforços para responder a questão norteadora.

1.4 Estrutura do trabalho

O estudo está organizado a partir da Introdução, onde se apresenta a contextualização do tema e da empresa, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, com o intuito de nortear o estudo para responder o problema proposto, e a justificativa do trabalho.

Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórica, onde se discute o tema abordado, e por meio da literatura específica e selecionada para contemplar os objetivos específicos.

A metodologia é exposta em seguida, explicando a coleta e o tratamento dos dados, a delimitação do estudo, o tipo de pesquisa realizada e o papel do pesquisador para realizar as conclusões presentes neste estudo.

Após ir a campo para coletar as informações por meio do instrumento de coleta e utilizar as técnicas para coletar as informações, é descrito a organização objeto desse estudo, seu histórico e apresentado os resultados e as conclusões sobre a obtenção de cada objetivo específico, que contribuem para as considerações e possíveis sugestões para a empresa, objeto desse estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte contempla a discussão teórica do tema estabelecido, para auxiliar no atingimento do objetivo geral e o entendimento das pessoas interessadas neste estudo.

Recebe várias denominações, como Referencial Teórico ou Revisão da Literatura, o importante é que neste instante aborda-se o tema de modo científico, conferindo ao trabalho credibilidade e consistência. Roesch (1999) corrobora afirmando que permite levantar soluções alternativas para responder o problema de pesquisa. Além disso, permite o levantamento de dados e informações para dimensionar e qualificar a problemática em estudo e a identificação de métodos e instrumentos para assegurar o autor da sua pesquisa e exploração do tema.

Assim, segue primeiramente os conceitos, a contextualização do marketing de relacionamento e considerações sobre as atividades de relacionamento e suas consequências.

2.1 Conceito

Antes de conceituar Marketing de Relacionamento no atual contexto de competitividade, faz-se necessário mostrar a evolução das organizações e dos consequentes conceitos de marketing e seus processos de troca.

Churchill & Peter (2000) indicam que as organizações podem orientar seu marketing assumindo as posturas de produção, de vendas, de marketing e de criação de valor.

O marketing para o produto, numa postura de produção, tem a premissa que se realizar o melhor produto, este terá aceitação do mercado, pois os clientes irão procurá-lo. A orientação para vendas consiste na produção e foco total no vendedor para mostrar o produto e levar os clientes a compra.

Enquanto a orientação para o marketing corrobora com a recomendação de Levitt (1990), pois remete a descoberta das necessidades para assim produzir produtos e serviços. Além disso, marketing evolui quando é orientada para o valor, quando se dá o entendimento dos clientes, dos concorrentes e ambientes, permitindo a criação de valor.

Complementando a evolução das organizações, concomitantemente, o conceito de marketing também sofre muitas modificações. Um dos primeiros a conceituar foi a *American*

Marketing Association – AMA (apud CHURCHILL; PETER, 2000, p.4), como um “processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Kotler (1998, p.27) coloca marketing como “processo social e gerencial por meio do qual pessoas e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos de valor com outros”. É um processo de troca por meio da relação de suprir necessidades e anseios por meio da oferta de produtos e serviços.

Sendo mais pragmático, Richers (2000, p.5) conceitua marketing como “simplesmente a função de entender e atender o cliente”. Assim, segundo o autor, para que se possa atender ao consumidor, é preciso primeiro entendê-lo, através da identificação daquilo que deseja, complementando com a orientação de marketing para o valor, como Churchill e Peter (2000) classificam.

Percebe-se que todos os conceitos apresentados possuem orientação ao cliente, como Levitt (1990) recomenda. Além disso, destaca-se a criação de valor como elemento norteador para as organizações orientarem suas decisões.

Podendo estar nas entrelinhas, os conceitos apresentados não demonstram claramente a importância da manutenção de determinado cliente para os dias atuais.

Nas abordagens de McKenna (1992) e Gummesson (apud CRESCITELI; IKEDA, 2006, p. 56), identifica-se a importância da relação. Para o primeiro autor, a integração do cliente com a elaboração do produto e desenvolvimento de um processo sistemático de interação que contribui para a consistência da relação e complementa dizendo que marketing é como qualidade, pois primeiramente é essencial para a organização e intagível, pois o consumidor deve experimentá-lo. Para Gummesson (2005), marketing é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas.

Recuperando McKenna (1992), é nessa intagibilidade das organizações é que se definem as organizações orientadas para o valor, conforme classificação mencionada, e para a geração de lucros que Gummesson (apud CRESCITELI; IKEDA, 2006) menciona. Churchill e Peter (2000) denominam a geração de lucros como benefícios gerados, conforme apresentado na figura 1, aumentando as chances da manutenção e retenção dos clientes, caracterizando o relacionamento.

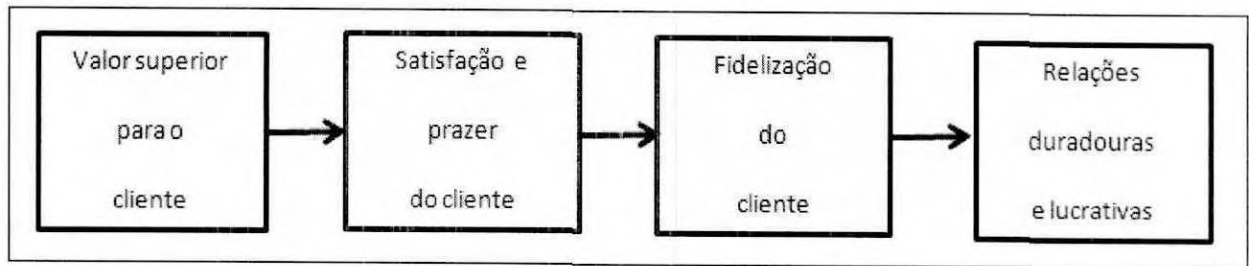


Figura 1 – Fluxo do Marketing de Relacionamento.

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Churchill e Peter (2000, p.18).

Neste ponto, faz-se importante definir marketing de relacionamento como o “processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 5).

Na visão de Gummesson (*apud* CRESCITELI; IKEDA, 2006, p. 57), de forma mais específica e detalhada que Nickels e Wood (1999), marketing de relacionamento é

influenciado por diversas áreas de marketing: o marketing tradicional, envolvendo o gerenciamento de vendas e o marketing mix (os quatro P's – produto, preço, praça e promoção); serviços de marketing; a rede de negócios industrial/comercial. Envolve também o gerenciamento dos programas de qualidade total [...] que em sua concepção moderna considera a percepção de qualidade do consumidor e seu nível de satisfação, ou seja, seu foco está na concepção de marketing.

A partir deste detalhamento, recorre-se a Kotler (1998), o qual menciona os pilares que as organizações têm procurado estabelecer para sustentar a sua gestão e se adaptar às novas mudanças, que são o mercado-alvo, a necessidade dos clientes, marketing integrado e lucratividade.

Deve-se então, a partir da identificação do mercado-alvo, perceber as necessidades dos clientes e praticar um marketing integrado, ou seja, fazer com que todos os departamentos da empresa trabalhem em conjunto para atender aos interesses dos clientes, obtendo, assim, lucratividade expressa a partir da satisfação do cliente, configurando um sistema holístico, que é discutido no tópico Caracterização do Marketing de Relacionamento.

2.2 Histórico

Para atingir esse patamar de Marketing de Relacionamento, nota-se a evolução do seu conceito como filosofia organizacional, originária de um desenvolvimento natural das

organizações e concomitantemente da teoria, que se confundem muito com ações promocionais e instalação de *softwares* de banco de dados.

Seu conceito evolutivo demonstra o quanto as organizações evoluíram em suas práticas empresariais de marketing convergindo com a filosofia de Levitt (1990), o qual acrescenta que a tendência futura é de um mercado misto, de nichos, produto virtual, foco no cliente industrial, qualidade ideal e revolução da velocidade.

Consta que, segundo O'Malley e Tynan (1998), este progresso demonstra que práticas de marketing de relacionamento referiam-se a programas de fidelidade, gestão de banco de dados e à criação de barreiras para a saída dos clientes.

Durante a década de 80, o conceito marketing de relacionamento é ignorado pelos mercados consumidores e isso provocou o surgimento de estratégias pelos profissionais da área para esclarecer e informar. Dwyer *et al* (*apud* O'Malley; Tynan, 1998) propõem que o mercado consumidor deveria se beneficiar e se favorecer, caso repetisse suas compras em uma mesma organização e que seria controlado e organizado por ferramentas e *softwares*.

Perto do início dos anos 90, O'Malley e Tynan (1998) afirmam que por causa da queda dos preços dos acessórios de computador houve aumento significativo da procura pelos tais acessórios, o que gerou a familiarização e a popularização do *Data Base Marketing* – DBM, o que contribuiria para as organizações manterem registrado as informações de cada cliente e identificarem os clientes mais importantes, calcularem o valor de cada consumidor, criarem oportunidades de vendas e, principalmente, criarem relações personalizadas.

Apesar desse contexto, ambos acrescentam que muitos teóricos permaneciam céticos, pois o desenvolvimento dessa interação recente, por meio do DBM, não relacionou alguns aspectos como o tamanho do mercado consumidor; a natureza do setor em que a organização está competindo; a obscuridade nos clientes; a limitada interação; e a limitada tecnologia.

O'Malley e Tynan (1998) recorrem a Sheth e Parvatiyar (1995) por meio do seu artigo *Marketing de Relacionamento no mercado consumidor: antecedentes e conseqüências*, publicada no periódico *Journal of the Academy of Marketing Science*, para explicitar dois conceitos que podem fazer parte das relações e interações entre as organizações e clientes, os quais são *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C), pois a interação iria aumentar a partir dos meados da década de 90 a partir do desejo mútuo de ambos de interagirem, sendo possível agora aplicar o marketing de relacionamento. Nickels e Wood (1999) chamam esses dois elementos como ações de relacionamento, sendo B2B, relacionado as transações entre empresas, e o outro, B2C, entre empresa e consumidor.

Nos anos seguintes, O'Malley e Tynan (1998, p. 4) relatam uma “explosão de trabalho” dos profissionais empresariais e acadêmicos de marketing para identificar a motivação dos clientes e organizações de aderirem ao B2C, verificar onde seria viável a criação de interação e seu processo do crescimento do relacionamento.

Após esse breve histórico, a apresentação dos conceitos e da explicação do contexto do marketing de relacionamento por meio da figura 2, recorre-se ao quadro 1, fundamentada em Madruga (2004 *apud* SILVEIRA, 2007), onde relata as suas diferenças do marketing transacional, estabelecendo o item foco como elemento da comparação.

Tipo de Marketing	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Foco	Transação	Longevidade da relação
<i>Horizonte temporal dos negócios</i>	Curto prazo	Longo prazo
<i>Pesquisas dominantes realizadas junto ao cliente</i>	Marketing Share e Top of Mind	Satisfação, índice de retenção e indicação
<i>Comunicação</i>	Meios de massa	Personalizada e relevante
<i>Forma de gerar as estratégias</i>	Isoladamente nas áreas centrais	Liderada centralmente e compartilhada com a operação

Quadro 1 – Marketing Transacional x Marketing de Relacionamento

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Madruga (2004 *apud* SILVEIRA, 2007)

Pode-se observar a partir do quadro 1 que os conceitos dos autores apresentados sobre o tema, apesar de não seguirem com exatidão as palavras-chave do significado, fazem convergência direta com o que está sendo discutido e retrata onde está o foco, abordando parâmetros que norteiam o conceito do marketing de relacionamento.

2.3 Caracterização de Marketing de Relacionamento

No conceito de várias transações para criar vínculos, o marketing de relacionamento é composto por clientes, colaboradores, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências e outros), membros da comunidade financeira (acionistas e investidores) e sociedade em geral, caracterizando os grupos de interesse.

Assim, destaca-se que o marketing envolve várias áreas integradas, voltadas a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, gerando assim lucro para a organização (LEVITT, 1990).

Keller & Kotler (2006) complementam a definição de Gummesson (2006) indicando a composição do sistema do marketing holístico por meio das dimensões Marketing Interno, Marketing Integrado, Marketing Socialmente Responsável e Marketing de Relacionamento, por meio do desenvolvimento, projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing envolvendo os grupos de interesse da organização conforme figura 2. Levitt (1990) diz que a integração das áreas é voltada para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, gerando assim lucro para a organização.

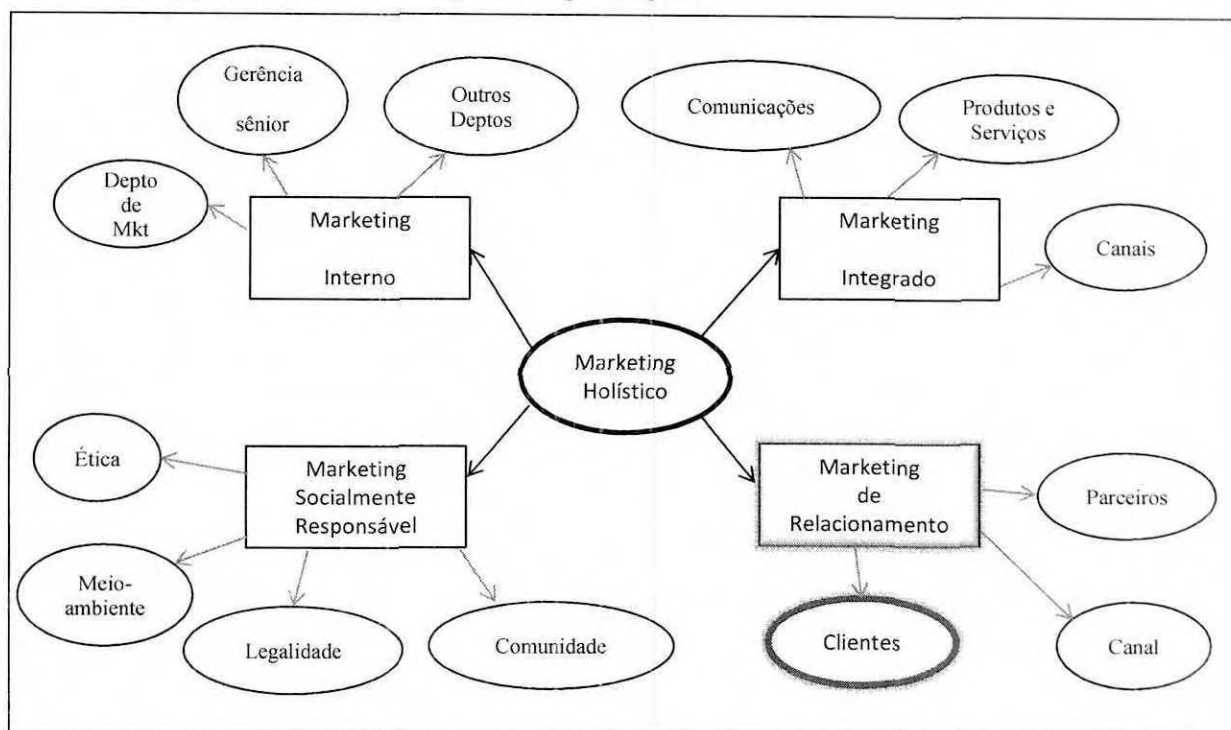


Figura 2 – Dimensões do Marketing Holístico.

Fonte: Dados secundários (Adaptado de: KELLER; KOTLER, 2006, p. 16).

Keller e Kotler (2006) definem esta integração como uma rede de marketing envolvendo a própria organização e seus grupos de interesse e salientam que atualmente a concorrência não ocorre entre as empresas e sim por esta rede que sempre ativa tem-se, como conseqüências, benefícios e lucro para os grupos envolvidos.

O Marketing Interno garante que os colaboradores estejam sempre capacitados para oferecer um excelente serviço. Os autores recomendam que aconteçam em dois níveis, onde possa haver a mesma funcionalidade e sintonia das forças de marketing, e que os outros departamentos incorporem o mesmo pensamento de orientação para o cliente.

O Marketing Integrado consiste no uso das ferramentas, baseados em preço, praça, produto e promoção, a fim de gerar benefícios e entregar valor aos clientes. Além disso, no que se refere à Responsabilidade Social, Keller & Kotler (2006) comentam que esta área necessita de profissionais que analisem como as atividades da organização devem ser efetuadas para possuir um bom desempenho no bem-estar social dos seus grupos de interesse.

Finalmente, conforme destacado por meio da figura 2, o foco desse objeto de estudo converge aos clientes, consumidores finais, inserido no Marketing de Relacionamento, completando a visão holística apresentada.

Grönross (*apud* TOLEDO; ROCHA; NUCCI, 2004) diz que a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental se compreender essa diferença para se perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio/longo prazo.

Gordon (1998), contudo, não concorda na sua totalidade e vai além de longo prazo. Analisa marketing de relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante toda a vida de parceria. Fica evidenciado que para tornar o cliente identificado como parceiro e retê-lo, deve-se ter criação de benefícios e valores. Outra abordagem perceptível dessa definição é diferente dos outros profissionais de marketing é o atributo disciplina que o autor remete como forma de identificar, reter e manter para caracterizar o relacionamento.

Além disso, faz-se importante relatar as funções e características das ações e esforços de marketing para caracterizar a confiança e benefícios mútuos do atual conceito.

As funções, segundo Ferreira e Sganzerlla (2000, *apud* TOLEDO; ROCHA; NUCCI, 2004), são caracterizadas pela Gestão do Planejamento Estratégico de Marketing, a qual inclui funções como o posicionamento, quanto aos seguintes esforços de marketing, que são os canais de distribuição e venda, o lançamento de novos produtos, a pesquisa, propaganda e promoção; e pela Gestão do Marketing de Relacionamento, que inclui banco de dados, ações para manter e reter o cliente, para assim mensurar os resultados, e a comunicação externa e interna.

Para Madruga (2004 *apud* SILVEIRA, 2007, p.29), as funções são a (o):

- a) Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros;
- b) Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida;

- c) Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes;
- d) Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes;
- e) Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato; e
- f) Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores.

Pode-se indicar que as funções expostas são orientadas para o Marketing de Criação de Valor, exposta por Churchill e Peter (2000). Afirma-se também que estas funções expõem o que Gordon (2004, p. 450) denomina como colaboração, ou seja, que deve existir capacidade das partes para “continuamente gerar valor para todos os participantes no relacionamento”.

Quanto às características, recorre-se a Gordon (1998, p.46) que determina os seguintes itens como sendo aspectos e características essenciais: Cultura e valores; Liderança; Estrutura; Pessoal; Tecnologia; Conhecimento e percepção; e Processos. Segundo este, o “objetivo do marketing de relacionamento é alinhar todos esses aspectos de uma empresa com seus clientes e participantes”, enfatizando que este modelo proposto pode ser utilizado nas relações entre empresas, com canais intermediários e com consumidores finais.

Gordon (1998) explica que a cultura e valores devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros; a liderança deve entender o significado do marketing de relacionamento; a estratégia precisa ser centrada no público-alvo estabelecido; a estrutura deve se reconhecer pelo relacionamento e capacidade; o pessoal deve ser treinado para buscar estreitar o relacionamento para criar alianças com os clientes; a tecnologia deve ser capaz de contribuir para os dados dos clientes e tomada de decisões; o conhecimento e percepção para gerenciar os clientes; e os processos devem oferecer a cada cliente o valor que deseja e envolvimento com a organização.

Por meio da figura 3, evidencia-se parcerias entre duas partes, sejam organizações, ou clientes, e os elementos do marketing interno, que seriam os colaboradores, a tecnologia, os processos e o conhecimento e a percepção dos decisores, interseccionados e unidos pelas ações do marketing de relacionamento.

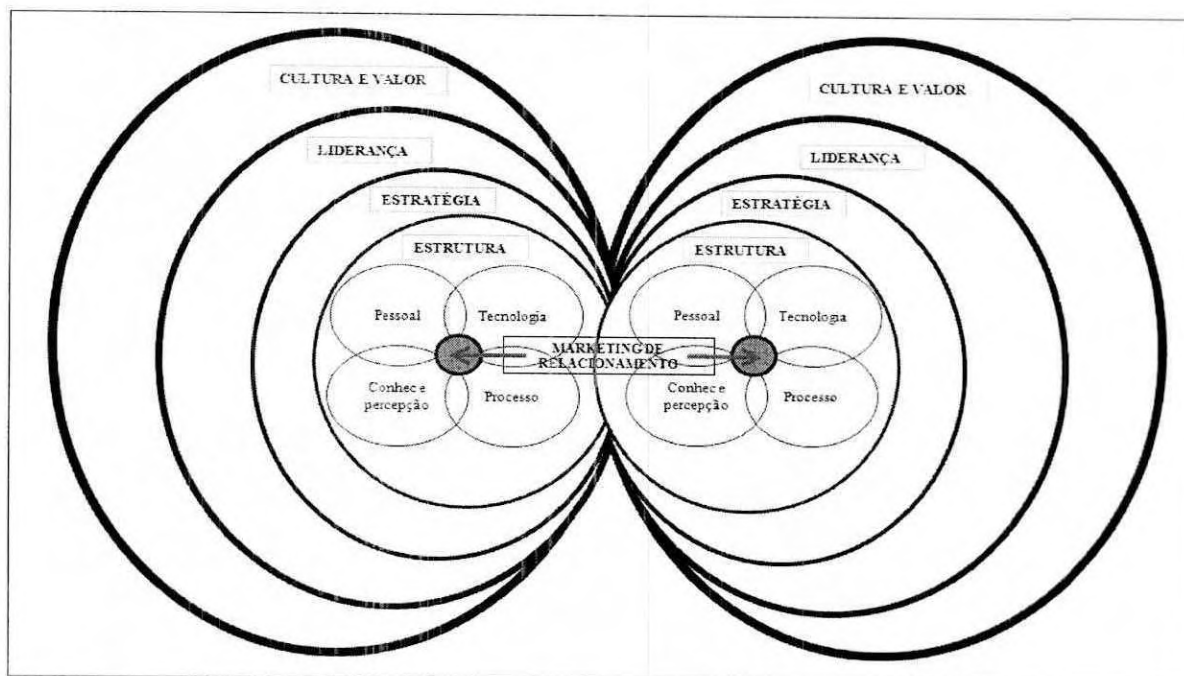


Figura 3 – Componentes do Marketing de Relacionamento

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Gordon (1998, p.46).

Percebe-se que esses elementos do marketing interno da figura 3 estão inseridos na estrutura, que foi baseado nas estratégias, coordenadas pelo líder, o qual se baseou nos elementos norteadores da empresa – cultura e valores. Assim, a organização precisa alinhar todos esses aspectos junto a seus clientes.

D'Angelo, Schneider e Larán (2006) analisam a ocorrência do marketing de relacionamento quando há a sinergia das categorias cultura, estratégia e operação, conforme figura 4.

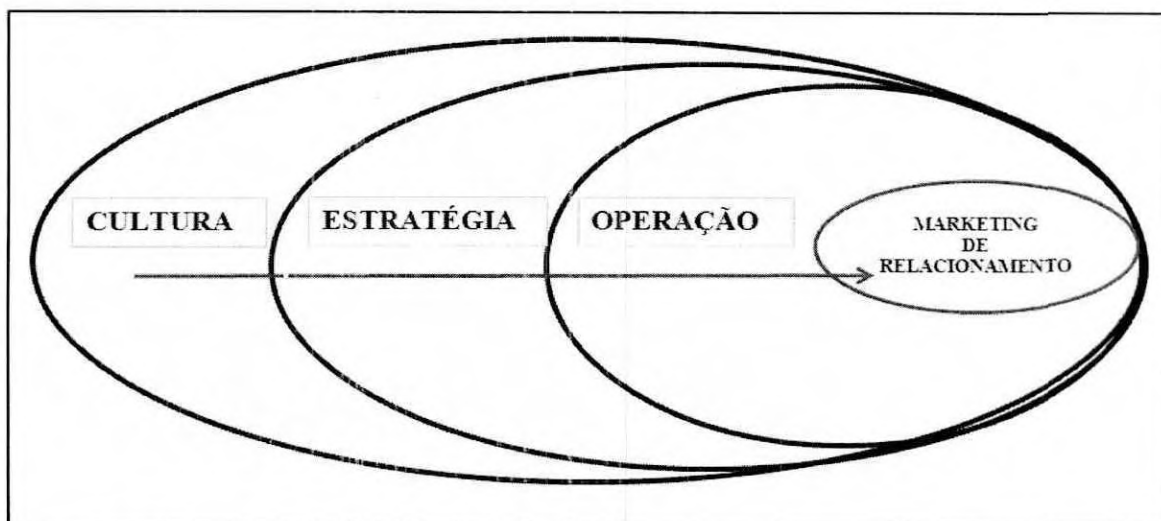


Figura 4 – Sinergia dos Componentes do Marketing de Relacionamento

Fonte: Dados secundários. Elaborado pelo autor baseado em: D'angelo; Schneider; Larán (2006).

Essas categorias consideram elementos tangíveis e intangíveis, como crenças, valores, conhecimento e as ações.

Apesar de terem uma visão mais sintética que Gordon (1998), D'Angelo, Schneider e Larán (2006, p. 4) remetem cultura não muito diferente do exposto pelo outro, comentando que a organização deve ter comprometimento com os propósitos essenciais do marketing de relacionamento. E esses autores vão além. De forma bem objetiva criticam as ações de marketing de relacionamento atuais, dizendo que as relações de recompensa devem focar a criação de valor, não ao desempenho financeiro e que “a incapacidade de disseminar esses valores é que tem tornado o marketing de relacionamento mais forte na teoria do que na prática”.

Para a categoria Estratégia, D'Angelo, Schneider e Larán (2006) são mais específicos que Gordon (1998) e ressaltam que as informações do mercado e dos clientes serão determinantes para a identificação da melhor ação para ativar e reter o relacionamento.

Para a categoria Operação, Parvatiyar & Sheth (2000 *apud* D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006) dizem que quatro pilares são necessários, os quais se referem aos processos, para viabilizar as parcerias com os grupos de interesse; a infra-estrutura, para garantir a realização das ações pretendidas, como *softwares* e centrais de atendimento ao cliente; as ferramentas de análise, para garantir o compartilhamento das informações, como o DBM; e as métricas, para acompanhar e avaliar os resultados obtidos.

Apesar das características serem orientadas para a criação de valor ao cliente e para mantê-lo, nota-se que há algumas diferenças nestas abordagens, principalmente no que diz respeito a importância de avaliar os resultados, cujo atributo Gordon (1998) não destaca.

Vale comentar que essas categorias são importantes de serem abordadas, pois serve ao profissional de marketing analisar o seu grau de comprometimento e o da sua organização quanto a esses aspectos e verificar se a empresa está disposta a aderir ao conceito de marketing de relacionamento na sua totalidade.

Diante desses aspectos, as quais foram denominadas como categorias, devem-se destacar seus componentes, baseados na visão de Gordon (1998) e de D'Angelo, Schneider e Larán (2006). Assim, a partir da comparação entre as figuras 3 e 4, concluiu-se destacar alguns temas fundamentais a serem abordados para o entendimento do tema deste estudo e apresentar em seguida seus sub-temas.

Assim, divide-se em três temas – Cultura, Estratégia e Operação. Cultura abrange a discussão de valores e liderança. Estratégia apresenta a discussão de Estrutura, Coordenação e Controle. Finalmente, Operação identifica os sub-temas Pessoas, Tecnologia e Métricas.

2.3.1 Cultura

Por ser uma das categorias fundamentais para atingir as práticas de marketing de relacionamento, propostas nas figuras 3 e 4, pode-se definir cultura, de acordo com o autor Schein (1984, *apud* MOTTA; VASCONCELLOS, 2002), como elemento coletivo, aprendido e construído socialmente, o qual pode ser percebido através da linguagem, dos símbolos, das imagens, das histórias, dos mitos, dos rituais, das cerimônias e dos hábitos; dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico e a decoração; e principalmente dos valores que circundam a organização. O autor, além disso, enfatiza a importância da cultura para a própria sobrevivência da organização, através da adaptação constante ao meio ambiente e da manutenção da coerência interna.

As observações citadas alertam para a importância de considerar os princípios sócio-culturais como uma forte variável na tomada de decisão, principalmente naquela que envolver mudanças, pois a cultura pode servir como um grande obstáculo para estas ocorrerem, logo a cultura e seus valores devem ser comunicados e transmitidos por meio do exemplo e de atitudes, para que todas as pessoas os incorporem.

Motta e Vasconcellos (2002) consideram que cultura é formada por subsistemas humano e cultural, possuindo dois elementos, o formal e o informal. O formal refere-se à cultura oficial da organização, valores, regras e padrões, que foi delegada pelos mantenedores da empresa. Enquanto o informal, à forma de pensar e de agir dos integrantes seguindo seus próprios valores que serão aplicados dentro da instituição.

Relacionando a definição de Schein (1984) e ao marketing de relacionamento, Gordon (1998) expõe que os elementos culturais e valores devem ser convergentes ao cliente, objetivando o relacionamento duradouro. Vavra (1993) é mais enfático e diz que a cultura deve ser uma cultura para cobiçar clientes.

Assim, acredita-se que as atitudes e os valores devem ser convergentes ao cliente e este comportamento deve ser iniciado, analisando o organograma, pela alta hierarquia, para garantir que a filosofia do marketing de relacionamento seja assimilada pelas pessoas.

Além disso, para tentar adotar as práticas do relacionamento, D'Angelo, Schneider e Larán (2006) sinalizam que a organização deve possuir primeiramente uma filosofia madura e, em seguida, ter o comprometimento e pensamento com criação de valor para os clientes. Essa filosofia e mentalidade devem ser transmitidas para a organização, onde a liderança deve se responsabilizar que sejam incorporadas pelos seus colaboradores. Vavra (1993, p.276)

corroborar com essa idéia e alerta que o aspecto mais importante é “o compromisso genuíno da alta administração. Se não demonstrar tal compromisso em suas ações, suas palavras fracassarão”.

Recorrendo aos subsistemas formal e informal, Vavra (1993) diz que tem sido uma tendência as organizações, auxiliadas por força do ambiente externo, conferirem maior liberdade de atuação com sua informalidade e de moldar procedimentos de acordo com as necessidades de clientes, para assim poder atendê-los da melhor forma possível.

Neste contexto, resgatando a figura 3, proposta por Gordon (1998), e tendo como pressuposto que a organização possui enraizado o modelo mental que o marketing de relacionamento exige, as empresas têm capacidade, portanto, de estabelecer parcerias com outras e principalmente com seus clientes. O autor alerta que empresas com culturas distintas, antes de fecharem algum acordo, devem ter suas culturas mutuamente entendidas.

Enfatizando aquilo que Schein (1984) menciona, que a sobrevivência da empresa depende da adaptação às mudanças e da manutenção da coerência interna, conclui-se ressaltar um aspecto que o mesmo autor considera como fundamental dentro das organizações: a liderança na mudança cultural, atribuindo também a responsabilidade para quem tiver no comando.

O autor destaca que os dirigentes e líderes são de vital importância no momento de implementar novas regras e estratégias, as quais devem garantir ao grupo que estas são as melhores alternativas, com os objetivos de que os membros da equipe as adotem e as apliquem efetivamente.

Esta incorporação de métodos e mecanismos de trabalho diferentes, no entanto, não é tarefa fácil, pois é sabido e considerado que os integrantes das organizações, tratando-os como ser humano, são resistentes às mudanças e padrões estabelecidos.

Isto remete as atitudes, ao exemplo do líder e à confiança, a qual Gordon (1998, p.313) afirma que pode ser criada “por meio da honestidade” e da compreensão “dos valores pessoais e fazendo mais do que os funcionários esperam”.

Além disso, Gordon (1998, p.48) diz que a liderança deve ser responsável por “ver a partilha como uma virtude e entender o real significado real de um relacionamento antes de comprometer a empresa em um marketing de relacionamento”. Logo, a liderança deve verificar e estabelecer quais benefícios devem ser criados para serem compartilhados de forma exclusivamente mútua com os clientes. É assim que relacionamentos com outras empresas e clientes se manterão.

2.3.2 Estratégia

A estratégia é a criação de uma posição única e diferenciada que engloba um conjunto diferente de atividades (PORTER, 1996). Esmiuçando o conceito apresentado e complementando a figura 3, Richers (2000, p. 29) comenta estratégia e a define como “a busca de um caminho para a empresa como um todo”, explicando que

o aspecto ‘busca’ enfatiza as dúvidas e a preocupação com as idéias, a análise, a ponderação, o desejo do esclarecimento de dúvidas e a insegurança quanto ao futuro e, ainda, quanto ao esforço de encontrar consensos e uma linguagem comum na empresa, a qual todos unam todos os seus membros em torno de um objetivo,

o parâmetro ‘caminho’ refere-se à operacionalização, implementação das decisões e ao direcionamento para a realização do objetivo e a expressão ‘empresa’ como um todo indica a necessidade de possuir visão abrangente, envolvendo todas as áreas, processos e funções.

Segundo Porter (1996), para a estratégia possuir um senso único e valioso, a organização necessita se conhecer e se entender, e para a estratégia caracterizar um instrumento integrador dos elementos citados por Richers (2000), sugere-se apresentar a proposta de metodologia para a preparação da estratégia, desenvolvida por Dranove e Marciano (2007), os quais indicam quatro etapas para contemplar os conceitos apresentados.

Dranove e Marciano (2007) comentam que a primeira etapa refere-se à organização da informação exigida para a análise estratégica com o objetivo de determinar as maneiras de como melhor gerar receitas, por meio de informações qualitativas sobre si mesma e sobre o setor em que atua, e informações quantitativas do próprio desempenho financeiro do período anterior. Em seguida, calcula-se o lucro econômico e identifica-se os indicadores financeiros, informações que servem como comparação para avaliar se a organização está obtendo vantagem sobre outras empresas.

Richers (2000) complementa a obtenção de informações qualitativas por meio de uma análise das variáveis ambientais e de que forma estas influenciam o negócio, como a macroeconomia, os fatores políticos, sociais, culturais, ambientais e tecnológicos, de forma a elaborar ações para se adaptar. Ressalta ainda a coleta de informações sobre o setor, pois a empresa deve se comparar ao crescimento do setor e de seus concorrentes.

A segunda etapa é definir o posicionamento da empresa, por meio da identificação dos clientes e sua forma de se posicionar seus produtos para estes clientes. Porter (1991), então, recomenda as abordagens estratégicas, as quais denominam como genéricas e caracteriza

como uma maneira de superar outras empresas, que são: Liderança no custo total, que se refere a reduções de custo pela curva de aprendizagem, à execução eficiente dos recursos e seu controle, à minimização do custo em áreas de força de vendas, publicidade e ao custo baixo em relação aos concorrentes; Diferenciação do produto, referente à criação de algo singular do setor, considerando aspectos quanto à marca, embalagem, tecnologia utilizada, sua funcionalidade, sua distribuição e ao seu relacionamento com seus grupos de interesse; e Foco, sobre determinação e disciplina para servir segmentos e nichos, em conjunto dos processos funcionais.

As empresas, contudo, não conseguem atender todas as necessidades existentes, pois o mercado é heterogêneo, isto é, os indivíduos têm gostos e hábitos diferentes. Dessa forma, precisa segmentar o mercado para que a empresa direcione suas ações a seu público-alvo.

O processo de segmentação de mercado, definido por Churchill e Peter (2000), segue as seguintes etapas: Análise das relações cliente-produto, que identifica os tipos de consumidores capazes de comprar o produto e como definem o valor e suas compras. Recomenda-se a análise do comportamento dos consumidores; Investigação das bases para segmentação onde as empresas se baseiam em pesquisas e experiências para determinar a melhor maneira de segmentar o mercado. Existem variáveis que servem de base para segmentar o mercado: demográficas (por sexo, por idade, por raça ou etnia, por renda), geográfica, psicográfica e baseadas no comportamento de compra do cliente; Desenvolvimento do posicionamento do produto que consiste em criar uma percepção favorável do produto na mente dos compradores potenciais; e Seleção da estratégia de segmentação, *por meio de uma base de informações coletadas sobre os segmentos onde a empresa opta por uma estratégia de segmentação.*

A acrescentar Porter (1991) e complementar o processo de segmentação de Churchill e Peter (2000), Keller e Kotler (2006) indicam outras ações para estabelecer qual a posição que a organização pretende ocupar no mercado.

Para Keller e Kotler (2006), as empresas descobriram outras formas de serem efetivas por meio de alianças, fusões e aquisições estratégicas, de abrangência mundial, entre gigantes corporações ou entre pequenas, classificando-as como alianças estratégicas de marketing. Estas alianças podem ser classificadas como: Alianças de produtos, onde há uma empresa licenciando outra para fabricar seu produto, ou duas juntam para fabricar e comercializar um só produto; Alianças promocionais, onde uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra; Alianças de logística, evidencia-se o compartilhamento da distribuição de uma organização para produtos de outra organização; e

Colaboração em preços, para determinar preços em serviços que são complementares, como serviços hoteleiros e turísticos.

Gordon (1998) salienta que estes tipos de alianças são ocasionados não somente pela demanda existente, e também, quando as partes desejam manter e principalmente aprofundar o relacionamento com o cliente. Gummesson (2005) acrescenta que os resultados esperados destas alianças são a competitividade, o aumento das vendas e das receitas e um custo menor.

Pode-se comentar que estas alianças são benéficas quando auxiliam, primeiramente, a obtenção de lucro econômico entre as partes, compartilhamento de tecnologia e o contemplamento de pontos fortes e compensamento dos fracos.

Em relação às outras formas de abordar a estratégia, cita-se as abordagens de Mintzberg (1988) sobre estratégia por diferenciação para definir o posicionamento. Mintzberg (1988), a partir do seu artigo *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, Advances in Strategic Management*, que compreendida na língua portuguesa seria Estratégias Genéricas: por meio do Conceito de Gerenciamento Avançado em Estratégias, é destacado por Almeida (1999), quando interpreta as estratégias genéricas deste autor acerca do conceito de diferenciação, abordando os seguintes parâmetros: Diferenciação por Preço, para determinar o preço do serviço mais barato quando há no setor produtos e serviços no mínimo semelhantes; por Imagem, determinada pela diferença da imagem em relação aos outros serviços dos concorrentes, sendo distinguida por meio das campanhas de marketing, da embalagem e da maneira de ser mais atrativa para atrair o público; por Suporte, que indica a agregação de valor e ampliação do serviço que está sendo prestado, como ações de entrega em menor prazo, de política de vendas com financiamento com juros mais baixos, ou como forma de pagamento mais atrativa, e ações de pós-venda; por Qualidade, quando o que está sendo oferecido, apesar de ser semelhante ou igual dos concorrentes, é melhor na durabilidade, na segurança, no desempenho, exercendo maior confiabilidade; por Projeto, quando produtos e serviços desempenham a mesma função do concorrente, porém podem substituí-los por serem diferentes; e a Não-Diferenciação, quando a empresa simplesmente copia as ações de outras e consegue acompanhá-las no mercado com suas próprias ações de marketing.

Segundo Kotler (1998, p. 254), a diferenciação “é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas da concorrência”, podendo ser por produto, serviços, pessoal, canal e imagem. Na diferenciação de produto há diversas maneiras de distingui-los, sendo que as principais são as características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, estilo e *design*.

De acordo com Kotler (1998), as empresas podem obter vantagem sobre outros concorrentes também por meio da diferenciação de pessoal, desde que tenham profissionais bem treinados e qualificados.

Já a diferenciação por canal de distribuição, segundo Dias (2003, p. 104), “pode ser alcançada quando os produtos são distribuídos por meio de canais exclusivos, que não podem ser utilizados pela concorrência”.

Sobre diferenciação de imagem, Kotler (1998, p. 262) afirma que “os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa ou marca”, ou seja, quando as ofertas da empresa e do concorrente são parecidas os consumidores diferenciam-nas por meio da imagem concebida por cada empresa ou produto.

Após análise dos conceitos, para contemplar a segunda etapa, conclui-se que as empresas precisam determinar qual a maneira mais pertinente para se posicionar e diferenciar dos concorrentes, visando aumentar sua participação de mercado.

Por conseguinte, há a terceira etapa referente à análise setorial, que Dranove e Marciano (2007, p.15) definem como “uma ferramenta para avaliar a rentabilidade desse estágio ao considerar o ambiente em que as empresas competem”. Richers (2000) salienta que esta análise se faz importante, pois a empresa no mínimo identifica sua posição em relação à concorrência e se sua evolução está de acordo com crescimento do setor, de forma a contribuir para administrar a concorrência.

Assim, identifica-se alguns modelos para analisar o setor. Primeiramente, há a proposta de Porter (1991), como ferramenta de análise do setor por meio das forças competitivas, apresentada na figura 5.

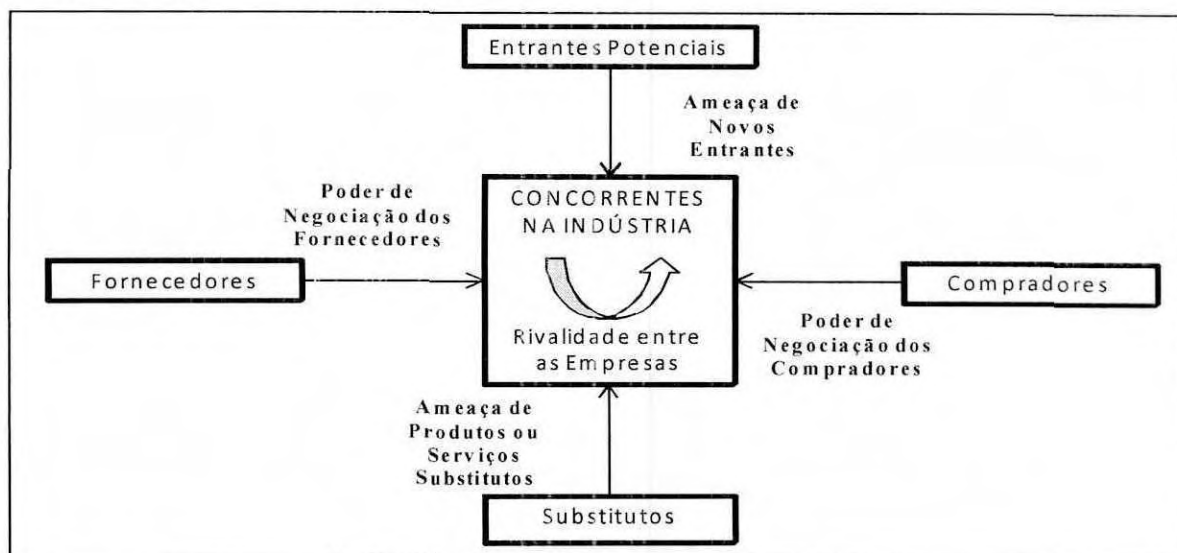


Figura 5 – Forças Competitivas

Fonte: Dados secundários. Porter (1991, p.23)

A partir da figura 5, os entrantes potenciais trazem nova capacidade e novos desafios de participar do mercado e ganhar alguma parte e recursos e conseqüentemente pode haver uma queda de preços e também da rentabilidade, porém os clientes podem ser beneficiados.

A rivalidade entre as empresas refere-se às disputas por melhores posições, havendo disputas e melhorias no composto de marketing, como redução dos preços, investimentos em publicidades, promoções, aumento do prazo de pagamento, promessas por entrega mais rápida e melhoria da qualidade do serviço, o que contribui para os clientes quanto ao valor ao produto que pode ser criado.

A pressão dos produtos e serviços substitutos pode reduzir os retornos potenciais de uma indústria e os lucros, pois a relação custo-benefício dos substitutos é mais atrativa, ocasionando a repartição da participação do mercado.

Os compradores e seu poder de negociação requerem descontos e maior qualidade dos serviços e colocam concorrentes em conflitos entre si.

Os fornecedores e seu poder de negociação possuem o mesmo poder dos compradores e, inversamente, colocam altos preços para seus suprimentos, o que também compromete a rentabilidade e caso não tenha maiores alternativas de fornecedores, o comprador deve pagar o preço exigido ou sair do mercado.

Depois de explanadas as forças competitivas de Porter (1991), e relacionando-as com as estratégias genéricas abordadas, pode-se indicar que estratégia baseada em custo determina maior retorno acima da média e proporcionará maior defesa dos concorrentes.

A diferenciação obtida ocasiona retornos acima da média também, maiores margens, aumentando seu poder de barganha com fornecedores e possibilita a organização seu isolamento da rivalidade competitiva devido à lealdade dos clientes e a menor sensibilidade ao preço, o que cria uma barreira a novos entrantes.

Além dessa proposta, há a análise da consonância cuja meta “é determinar se as atividades que as empresas do setor empregam para criar valor aos clientes e o quanto representam em custos estão alinhadas às condições em que esse setor opera” (DRANOVE; MARCIANO, 2007, p.18). Esse método analisa o mercado, determinando se as atividades desempenhadas possuem valor aos clientes e o quanto representa de custos esses esforços, comparando-os com as empresas concorrentes do mesmo setor.

Segundo ambos, essa proposta para a análise do setor, possui uma vantagem das forças competitivas de Porter (1991), pois compara mais especificamente a própria empresa com a dos concorrentes, e o outro é mais abrangente considerando qualquer empresa, sendo maior generalidade a análise do setor.

A última etapa da preparação da estratégia, a quarta, refere-se à avaliação da sustentabilidade que a organização deve realizar para superar os concorrentes e se manter forte no mercado a longo prazo. Logo, Dranove e Marciano (2007) recomendam obter vantagens sustentadas avaliando a si mesma, por meio da análise das áreas funcionais, da aprendizagem da organização e de como a curva de experiência pode auxiliar, dos custos de troca, de forma a evitar a imitação, da cadeia de relacionamentos, não só com os clientes e também com os fornecedores e, finalmente, da capacidade de se adaptar às tecnologias.

Definida estratégia e sugerida um modelo para sua preparação, considerando os aspectos apresentados de segmentação, Gordon (1998) ressalta que a estratégia deve ser centrada no cliente e enfatiza que o gerenciamento deve ser no relacionamento e não no produto. D'Angelo, Schneider e Larán (2006) corroboram com Gordon (1998) e recomendam que, caso seja viável, criar atividades de relacionamentos individualizadas.

Um fato em comum nestas abordagens de estudo é que esses autores sugerem a integração e interação como forma de criar essa individualização, por meio do alinhamento estratégico, permitindo a avaliação mútua, tanto de seus clientes e também dos clientes de seus clientes, e por meio do entendimento do comportamento da clientela.

Então, identificar o porquê da escolha de determinado produto ou serviço, a sua utilização e sua opinião tornam-se essenciais como objetos de análise importantes para as organizações. Portanto, D'Angelo, Schneider e Larán (2006) ressaltam que as capacitações necessárias para a elaboração e a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento estão associadas ao entendimento do comportamento do consumidor.

Para analisar os motivos da compra, faz-se necessário analisar alguns fatores que influenciam o comportamento do cliente para comprar, como culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Keller e Kotler (2006, p.173) dizem que o fator cultural é o principal elemento, pois influencia nos valores, nas percepções, preferências e comportamentos do indivíduo, os quais *formam suas sub-culturas fornecendo informações sobre nacionalidade, religiões, grupos raciais e regiões geográficas.*

Os fatores sociais influenciam no processo de compra do cliente quanto às suas companhias e afinidades pessoais, características da família, atividades profissionais e ao seu status, gerando informações, por exemplo, o papel da mulher como dona-de-casa, do executivo, do grupo de amigos que jovem convive, entre outros.

Os fatores pessoais indicam a idade, sexo, a personalidade, o estilo de vida, valores e hábitos segundo suas preferências, por exemplo, por esporte, diversão, vestuário, veículos

automotores, imóveis e estudos. Keller e Kotler (2006) atribuem o consumo a partir do ciclo de vida da família; das mudanças familiares; do poder aquisitivo, da personalidade; da marca para atingir determinado público com mesma característica de personalidade ou próximas, sendo coerentes com a forma que o cliente se vê e quer ser visto; e a forma de interação do cliente com o ambiente, caracterizando seu estilo de vida, baseado nas suas atividades, interesses, opiniões e crenças.

Pode-se afirmar que os fatores psicológicos, apesar de complementarem os outros pontos explanados, apresentam maior complexidade. Analisando Keller e Kotler (2006, p.182), deve-se observar, a partir da figura 6, o que “acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra”, fazendo alusão aos estímulos do ambiente externo e de marketing, que se refere à macroeconomia e aos esforços de marketing no composto de marketing.

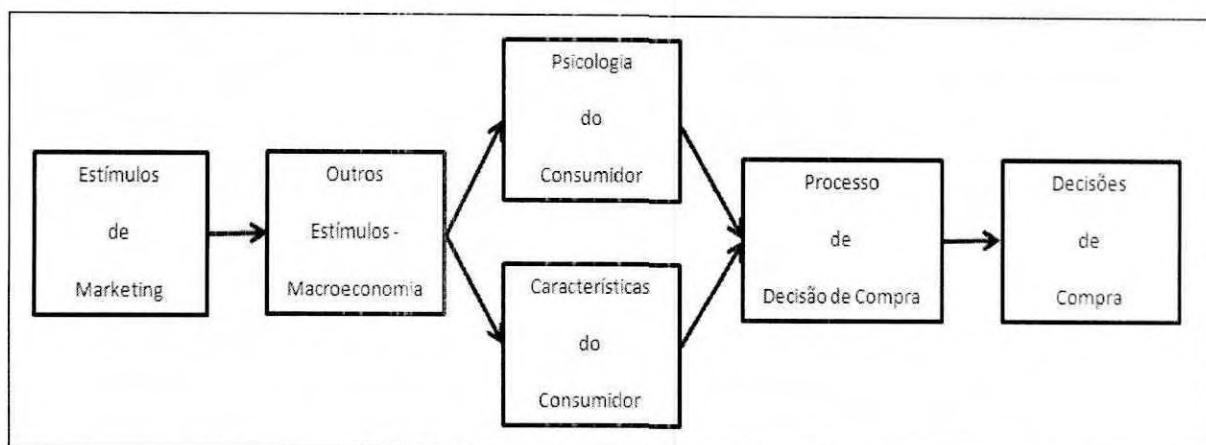


Figura 6 – Modelo do Comportamento do Consumidor.

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Keller e Kotler (2006, p. 183)

A partir desses estímulos, analisa-se os fatores psicológicos referentes à Motivação, quando as necessidades dos clientes transformam em motivo para alcançar e tomar uma atitude para conseguir supri-las; Percepção, quando os estímulos interagem com as condições internas dos clientes e estas criam uma imagem significativa para si mesmos; Aprendizagem, quando as experiências dos clientes geram mudanças em seu comportamento, contribuindo para a possível mudança de suas escolhas; e Memória das experiências e conhecimentos dos clientes que vai auxiliá-los a realizarem associações com produtos e serviços.

Somados aos fatores psicológicos, há as características do consumidor, como seus aspectos culturais, sociais e pessoais, conforme ressaltados como elementos influenciadores no processo de compra. Assim, durante o processo apresentado na figura 6, ambas etapas contemplam o processo de decisão de compra.

O processo decisório de compra refere-se ao comportamento do cliente que reconhece o próprio problema e a própria necessidade, busca as informações sobre o que está sendo oferecido, avalia as alternativas, julga e escolhe a melhor alternativa, considerando aspectos como marca, produto, localização, custos do produto e forma de pagamento. E por último, analisa se as necessidades dos clientes foram supridas e a diferença entre as suas expectativas e o desempenho do produto ou serviço.

Finalizada a análise do processo de compra, proposta por Keller e Kotler (2006), e os motivos da compra identificados pela organização, *faz-se necessário a mesma coletar informações sobre a satisfação dos seus produtos finais.*

“Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador” (KELLER; KOTLER, 2006, p.142). Entre esses aspectos subjetivos, há as promessas na divulgação do produto, seja no ponto de venda, ou na propaganda e publicidade, as recomendações de pessoas do convívio do comprador, e a sua percepção e relação quanto ao suprimento de suas necessidades e desejos. Faz-se necessário, portanto, coletar as opiniões pós-venda de forma a buscar melhorias para assim reter os compradores e, assim, realizar esforços para os transformarem em clientes e em seguida, clientes fiéis e comprometidos com o produto.

Nesse contexto, Vavra (1993) sugere ações práticas, como a criação de um sistema de acompanhamento de problemas detectados por meio de pesquisas de opinião, por telefone, correios; entrevistas formais e informais; recompensa para os vendedores que tiverem seus clientes com maior grau de satisfação; e de um sistema de segmentação de grau de satisfação. Keller e Kotler (2006) complementam indicando primeiramente a criação do índice de perda de clientes, podendo até questionar os compradores e seus motivos, e em seguida, a contratação de compradores misteriosos e realizar um relatório de como foi a compra e a utilização do produto ou serviço.

Para facilitar a criação de ações como medidas corretivas às insatisfações identificadas, Gordon (2004) recomenda às organizações segmentarem os clientes que considera mais importantes baseados em seus valores atuais e potenciais para a geração de lucros e crescimento, para assim identificar as formas de recompensas aos clientes. Salienta ainda que recompensas idênticas a todos os clientes comprometem a manutenção da carteira de clientes, pois aqueles que proporcionam maior lucro acham injusto essa forma de reconhecimento da organização.

Vavra (1993, p. 195) é enfático quando se refere às ações de pós-venda como um “compromisso completo com a satisfação dos clientes em cada aspecto de interação com eles,

desde a experiência direta com o produto ou serviço até com todas as experiências pós-venda”.

Essa experiência é conseguida, não só de maneira sistemática com a utilização dessas ferramentas, mas sim, principalmente, no contato informal, onde é dada a garantia da resolução do problema.

2.3.2.1 Estrutura

Após discutir alguns parâmetros a serem analisados antes de definir as estratégias, como o processo de preparação da estratégia, o comportamento do consumidor e sua satisfação, e retomando a proposta deste estudo, referente aos modelos apresentados de organizações que praticam o marketing de relacionamento, baseados nas figuras 3 e 4, verifica-se que a estratégia de uma empresa deve determinar sua estrutura.

Estratégias estabelecidas por meio dos vários parâmetros levantados, faz-se importante destacar o conceito e as características da estrutura organizacional para facilitar a implementação das estratégias.

Para Chiavenato (1987), as origens da Teoria Estruturalista na administração ocorreram por causa da necessidade de se visualizar a organização como uma grande e complexa unidade social onde há a interação de muitos grupos sociais. Suas origens remontam da influência do estruturalismo nas ciências sociais e da sua repercussão no estudo das organizações, além de caracterizar um novo conceito de estrutura na esfera acadêmica.

O conceito de estruturalismo baseia-se num método analítico e comparativo, o qual estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. Assim, pode-se indicar que se refere à análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, da sua disposição, das suas inter-relações, permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si.

Wagner e Hollenbeck (2002) complementam o conceito de estruturalismo, definindo estrutura organizacional como uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho, os quais fazem parte da organização.

Daft (2002), contudo, defende a idéia de que a estrutura organizacional é formada por três pontos chaves. A primeira refere-se às relações formais de subordinação entre os níveis de hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores; o segundo ponto consiste

no agrupamento de indivíduos em departamentos e presentes na organização; e o próximo item indica a inclusão de projetos para assegurar a comunicação eficaz, a coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

O autor destaca que os dois primeiros pontos são o referencial estrutural, que corresponde à hierarquia vertical, enquanto o terceiro elemento refere-se ao padrão de interações entre os funcionários da organização.

Daft (2002) acrescenta ainda que a estrutura da organização está refletida em seu organograma, pois este é a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a ela. O mesmo tem grande importância, pois mostra como a empresa funciona e como as várias partes da organização estão inter-relacionadas com cada cargo e departamento.

Além disso, o autor indica que a estrutura pode ser classificada como Vertical, estrutura associada às metas de eficiência e estabilidade e utiliza a especialização de tarefas e uma cadeia rígida de comando para atingir as metas empresariais, não permitindo assim à organização ser flexível ou inovadora; Horizontal, adota abordagem de estrutura mais recente para as organizações, que organiza os funcionários em torno dos processos centrais da organização, reduzindo as fronteiras que há entre os funcionários dentro da empresa e até mesmo entre as organizações, visando uma resposta mais rápida aos anseios dos clientes; e Híbrida, estrutura capaz de manter a instituição em tempos de constantes mudanças e de se readaptar em transitoriedades, pois proporciona maior flexibilidade às organizações.

Nickels e Wood (1999, p.27) refletem sobre a necessidade de mudanças da estrutura a fim de se adaptar às estratégias, que por sua vez, parte-se do pressuposto que as organizações estão direcionadas ao cliente. Essas mudanças na estrutura os autores denominam de organizações invertidas em relação ao tradicional organograma, colocando “as pessoas que lidam com os clientes no topo da hierarquia e o principal executivo na parte de baixo”. Keller e Kotler (2005) consideram o organograma tradicional obsoleto para as práticas de marketing de relacionamento e inserem clientes na lateral para determinar que todos que não estiverem na linha de frente devem estar com vontade de conhecê-los e atendê-los.

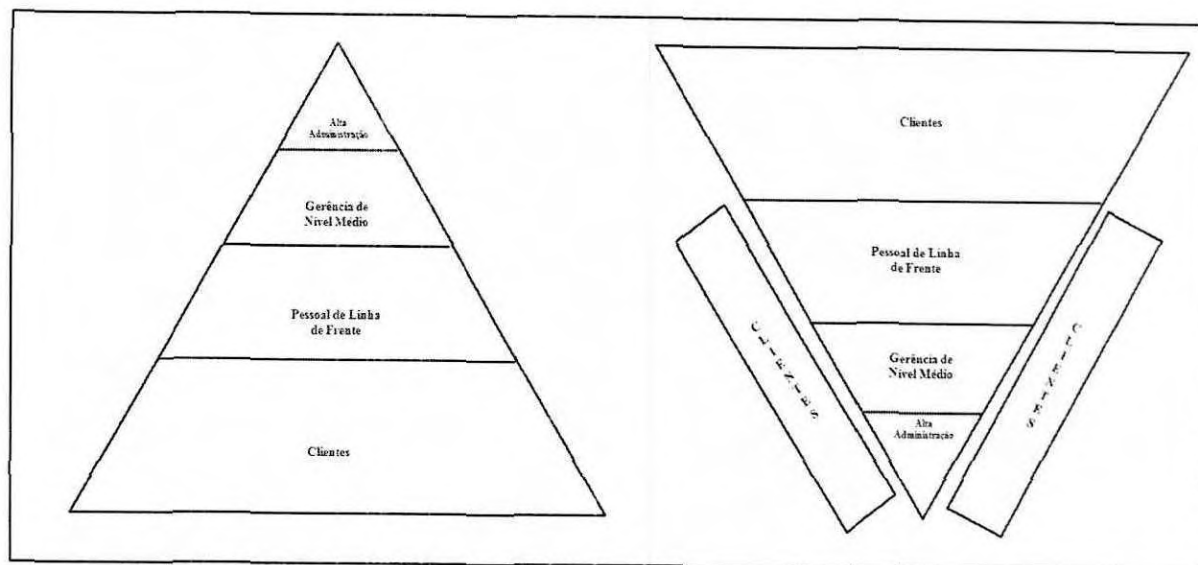


Figura 7 – Organogramas: Tradicional x Marketing de Relacionamento
 Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Keller e Kotler (2006, p. 139).

Pode-se caracterizar a nova proposta de organograma, figura 7, como uma hierarquia com poucas camadas de gerentes, sendo a responsabilidade do executivo o auxílio e suporte aos indivíduos que estão na linha de frente e com contato direto com os clientes; e sendo uma maneira de mostrar aos grupos de interesse da organização que o cliente é prioridade (Keller; Kotler, 2005).

Seja qual for a estrutura apresentada, sempre se tem um responsável, de preferência um profissional ou um estudioso de marketing, com o intuito de exercer o papel da liderança, como foi destacado. Sua coordenação e controle podem ocorrer por meio de cinco premissas, propostas por Gordon (1998), que são: Integrar, consiste no alinhamento das capacidades umas com as outras, equipes de trabalho concentradas no relacionamento reciprocamente, e as capacidades com as equipes de trabalho; Extrair recursos, a garantia que um fluxo suficiente de pessoal, tempo, dinheiro e conhecimento vá para áreas que precisem disso; Equilibrar a prioridade das demandas de várias equipes de trabalho, capacidades e iniciativas que cada uma deseja perseguir; Liderar, a motivação e o fornecimento de uma visão irresistível e manter a organização concentrada na criação de valor em tempo real, contínua e mutuamente com os participantes do negócio; e Organizar e controlar, por meio da garantia da organização e controle, certificando-se de que os resultados apareçam e que os controles financeiros e operacionais estejam funcionando para evitar abuso de confiança.

Nessa mudança, ou até mesmo a quebra de paradigmas na forma de gestão das organizações, a medida que estruturas organizacionais mudam para se adaptar às novas demandas dos clientes, ocorre a formação de equipes interfuncionais, que Nickels e Wood

(1999, p. 29) definem como “grupos de empregados de diversas funções ou departamentos, tais como projeto, engenharia e marketing, que trabalham juntos para satisfazer os clientes.”

Assim, as estruturas mudaram e seus métodos de coordenação e controle também, tornando mais flexíveis aos anteriores modos de gerir e com maior poder de decisão aos colaboradores de hierarquia menor, surgindo a reengenharia, o *empowerment*, gestão da qualidade total, entre outros modelos de gestão, os quais propiciam níveis de autoridade e controle.

O controle de gestão é definido como um “processo mediante o qual os gerentes asseguram a obtenção de recursos e seu emprego efetivo e eficiente no alcance dos objetivos da organização”. (ANTHONY, 1994 *apud* CARVALHO 1998, p. 49). Carvalho (1998) complementa que controle de gestão é classificado em duas maneiras. A primeira refere-se ao acompanhamento das execuções que foram estabelecidas no planejamento e a outra, ao controle dos projetos de curto prazo, buscando a obtenção do resultado.

Em relação à coordenação, Stoner e Freeman (1999, p.237) definem como “um processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização”. Wagner e Hollenbeck (2002) vêem coordenação como um processo onde as ações são integradas de forma a produzir um resultado desejado e os membros podem trabalhar juntos a fim de realizar tarefas ou objetivos. Pode-se dizer sobre os conceitos apresentados que sem essa integração indicada, pode haver, primeiro, perda de foco, e os colaboradores podem não identificar mais seus papéis e suas responsabilidades, podendo prejudicar os objetivos organizacionais.

Daft (2002) acrescenta que a estrutura vertical é utilizada para coordenar atividades entre a cúpula e a base da organização e são projetadas principalmente para o controle. Devido à hierarquização vertical do organograma, o controle é realizado de cima para baixo na qual cada um deve controlar o outro de acordo com a cultura da empresa.

Na estrutura horizontal, suas características favorecem a coordenação, pois as responsabilidades das tarefas são compartilhadas, as decisões são descentralizadas, há maior relacionamento entre as células da instituição e existe a montagem de equipes e forças-tarefas. Estas são eficazes, segundo o autor, para assuntos temporários e através da coordenação horizontal solucionam os problemas.

Neste ponto, após apresentadas considerações sobre estrutura, coordenação e controle para o sucesso da implementação das estratégias, faz-se importante destacar as adaptações dos sistemas organizacionais de acordo com as influências do ambiente. Burns e Stalker (1961, *apud* STONER; FREEMAN, 1999), portanto, distiguem os sistemas mecanicista e o orgânico.

O mecanicista há a separação e a especialização das atividades a serem provavelmente de forma individualizadas e, além disso, verificam-se os objetivos serem delegados pela alta administração, conforme figura 7, configurando claramente a autoridade no organograma tradicional.

O modelo de sistema orgânico apresenta organizações onde provavelmente seus colaboradores realizam suas atividades em grupo e a comunicação das tarefas pode ocorrer por meio dos níveis hierárquicos.

Pode-se inferir que para o modelo mecanicista, identifica-se organizações inseridas num setor estável enquanto o outro modelo, em setores menos estáveis ou até mesmo turbulentos.

Destaca-se esses dois sistemas, além da implementação das estratégias, para apresentar que as organizações que praticam ações de marketing de relacionamento dificilmente possuem sua estrutura organizacional com característica do modelo mecanicista.

De acordo com a volatilidade dos negócios, da redução do ciclo de vida do produto e de empresas, resgata-se nesse momento algumas das tentativas de modelos de gestão que surgiram em decorrência das mudanças do ambiente, que foram denominadas pelos estudiosos da administração como quebra de paradigmas, referindo-se ao *downsizing*, qualidade total e reengenharia

Assim, define-se *downsizing* como o enxugamento da organização, o que Keller e Kotler (2006) denominam como meio para maximizar o retorno de caixa no curto prazo e reduzir custos. É uma tentativa de reestruturar a empresa, permitindo-a mais flexibilidade, rapidez, significando o fim de níveis hierárquicos intermediários.

A Gestão da Qualidade Total refere-se à filosofia de alguns dos precursores como Edward Deming e J.M. Juran, que indicavam que o senso de qualidade devia ser uma filosofia de gestão, sendo que esta deve permear a empresa com essa cultura, por meio de técnicas quantitativas, do melhoramento contínuo dos serviços para satisfazer as necessidades dos clientes, de decisões racionais e do maior poder de decisão aos colaboradores. Ou seja, esta gestão coloca “a qualidade no centro de todas as operações da empresa, já que ela é definida como a satisfação das necessidades dos clientes internos quanto dos externos [...] os empregados, assim como fornecedores e parceiros, nunca perdem de vista as necessidades dos clientes” (NICKELS; WOOD, 1999, p.29), sendo esta cultura “obrigação de todos” (KELLER; KOTLER, 2006, p.146).

E a reengenharia é analisada por Nickels e Wood (1999) como um caminho de reorganizar e repensar os processos organizacionais, alterando o fluxo de trabalho, a fim de proporcionar menores custos, maior eficiência, rapidez e melhorar o atendimento.

Percebe-se que, sendo paradigmas, ou rompimento das organizações com organograma tradicional, conforme figura 7, as organizações tiveram que pelo menos repensar seus modelos de gestão e suas estruturas para se adaptarem ao mercado, o qual tem apontado e orientado para a importância de ter foco no cliente e nas suas necessidades.

Daft (2002) salienta que, independentemente do modelo de gestão e da estrutura organizacional e apesar das diferenças entre as estruturas vertical e horizontal, para coordenar e controlar é fundamental identificar meios eficazes para o compartilhamento das informações.

Barros (1996, p.120) ratifica a importância da informação quando comenta que todos os membros devem acessá-la, caracterizando a "democratização da informação", a qual pode ser observado através de um sistema de informação, o que diminui o desnível de informações entre líderes e liderados e conseqüentemente ampliará a lealdade pessoal e aumenta o processo de coesão social entre os membros, facilitando a passagem de informação e a obtenção de resultados.

Stoner e Freeman (1999) ratificam o sistema de informações e acrescentam que para aumentar o potencial de coordenação, os relacionamentos laterais entre departamentos e o contato direto devem ser instigados e incentivados no cotidiano da empresa, quando pessoas precisam trabalhar na mesma atividade.

2.3.3 Operações

A abordagem de Operações, conforme apresentado no início da Fundamentação Teórica, tem como autotres norteadores as propostas por Gordon (1998) e D'Angelo, Schneider e Larán (2006), cujas propostas são representadas pelas figuras 3 e 4, respectivamente.

Assim, decidiu-se agrupar as informações coletadas sobre Operações nos tópicos Pessoas, Tecnologia e Métricas, suprimindo assim, os tópicos Processo e Conhecimento e Percepção, pela sua pouca discussão na referência de Gordon (1998) e pela escassa

informações coletadas que teriam convergência com a teoria, tornando pertinente assim a retirada de ambos.

2.3.3.1 Pessoas

Pela enfática sentença de Vavra (1993), o qual comenta que apesar de alguns funcionários nunca interagirem com os clientes externos, devem ser considerados pela organização como clientes internos e elaborar atividades e ações que produzam benefícios, gerando sua satisfação e podendo contribuir para a satisfação dos clientes externos.

Gordon (1998) analisa que as pessoas no marketing de relacionamento são atores principais, o que ratifica e justifica a ênfase dada por Vavra (1993). Logo, além das condições mínimas de trabalho, a organização deve criar mecanismos para propiciar o seu acesso às informações dos clientes. Para atender essa nova demanda de capacitação, denominando esse contingente por clientes internos, cabe, em parceria com a área de pessoas, o treinamento e principalmente a garantia que serão executadores da filosofia do relacionamento.

Evidencia-se que esta capacitação e incorporação da cultura dos clientes internos têm sido comprometidas pelas organizações, pois o discurso e a prática referem-se ao respeito ao cliente, o que contribui para as organizações respeitarem mais seus funcionários (VAVRA,1993).

Além dessa diferenciação de tratamento, verifica-se maior liberdade nas suas ações, maior participação nas decisões, resultando na motivação, o que provavelmente propicia maior produtividade e maior comprometimento com o cliente e seus resultados que espera quando adquire o produto ou serviço.

A mudança de postura também ocorre por meio do treinamento aos colaboradores, não somente pertencentes à área de vendas, direcionando agora o foco do produto para o atendimento ao cliente, tornando todos capazes de servir e atender. Vavra (1993, p.278) ressalta que apenas a ênfase nas informações do produto torna o meio do processo para se interagir com o cliente e cita algumas premissas básicas, como produtos ou serviços que a organização fabrica e vende; Tipos de clientes da organização; Como os clientes usam os produtos da organização; e Conduta adequada, como dirigir um diálogo cordial com um cliente, evitando falar de preço.

Essas premissas colaboram com a importância que Gordon (1998, p.308) confere às pessoas, pois “administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes”, isto é, essas ações somadas que resultarão no suprimento das necessidades e na criação do valor ao cliente.

Como acontece com os clientes externos, onde suas compras são acompanhadas, os internos também devem ser monitorados em relação a sua produtividade por meio de um banco de dados, possibilitando à organização maior transparência em eventuais políticas de recompensa, tanto de forma monetária, ou de forma de benefícios materiais e de entretenimento, e também intelectual, com cursos de capacitação.

Outro aspecto importante, e recorrendo ao marketing holístico proposto por Keller e Kotler (2006), na figura 2, e ao papel da liderança, é atribuída à equipe que deve, além de incorporar a filosofia da empresa, entender a integração entre as áreas, suas estratégias, o porquê da estrutura, para assim, como citado por Stoner e Freeman (1999) e Wagner e Hollemback (2002) e Burns e Stalker (1961), entender seu papel e sua responsabilidade para a obtenção de valor ao cliente, seja de forma direta ou indireta.

Para que isso ocorra, utiliza-se de algumas ações, como Gordon (1998) sugere:

- a) Identificar os processos e as habilidades necessárias para serem executadas, alocando os indivíduos corretos;
- b) Avaliar o desempenho e mantê-los constantemente comunicado de seus resultados;
- e
- c) Oferecer cursos de treinamento.

Complementando a avaliação do desempenho, este é contemplado pela política de remuneração, que Stoner e Freeman (1999) a caracterizam como um elemento estratégico, denominando-a política de remuneração estratégica como uma maneira da organização reconhecer o desempenho de determinado colaborador a partir da realização de determinado ato que contribui para atingir os objetivos organizacionais. Considera-se estratégico, pois é uma maneira de aumentar o comprometimento das pessoas, assegurando um suprimento a longo prazo de pessoas competentes.

Uma dessas formas de remuneração, é a variável que segundo Coopers e Lybrand (1996, p.84) ocorre, ou pela Participação nos lucros, baseando-se em resultados globais da empresa; ou pela Remuneração por resultados, tendo como parâmetro as metas e objetivos

acordados entre empregador e empregado e tem como objetivo “alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa”.

Chiavenato (2002) determina que a Participação nos Lucros, ou Resultados é, obrigatoriamente, objeto de negociação entre a empresa e os empregados, mediante procedimentos definidos, escolhidos pelas partes de comum acordo. Sendo assim, certas precauções devem ser tomadas quanto à definição e implantação do benefício na organização, para que não haja desentendimentos entre o conceito de lucro e resultado, ressaltando a seguinte distinção: Lucro, que significa a diferença entre o capital empregado e aquilo que ele produziu em um determinado período. Os lucros são os frutos produzidos pelo capital investido nos diversos negócios; e Resultados, os quais são os efeitos das metas e objetivos negociados entre a empresa e funcionários.

A Remuneração por Resultados ocorre por meio de bônus, que por sua vez está vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas e associadas a prêmios por meio de medidas de escalas ou fórmulas, o que contribui para o maior comprometimento do indivíduo com o resultado e com a equipe que estiver com a mesma responsabilidade. Esta recompensa ocorre por meio da avaliação de desempenho cujo documento, segundo Pontes (2004, p. 72), “visa analisar o comportamento do empregado em relação às responsabilidades impostas a ele. Avalia o desempenho do empregado na ocupação do seu cargo atual”.

Outras premissas, ditas por Vavra (1993), são espontaneidade, sinceridade, significância e consistência. Ele se refere aos atributos que colaboradores da linha de frente com o cliente, os quais possuem o primeiro contato, devem dar a devida importância. Assim, tem-se a Espontaneidade, onde os serviços devem ser diferenciados e inesperados com o espírito de fazer algo especial para tornar uma interação para que o cliente lembre de forma satisfeita; a Sinceridade, é a maneira que deve ser percebida pelo cliente; a Significância, sendo a organização reconhecendo o seu cliente e expressando a gratidão por tê-lo como cliente; e a Consistência, sendo as atividades desempenhadas da mesma maneira em situações semelhantes.

Apesar da subjetividade desses aspectos e por conseguinte sendo difíceis de mensurar, Churchill e Peter (2000) reconhecem a dificuldade, porém recomendam alguns critérios que consumidores analisam no momento do contato com o atendente para avaliar a qualidade do serviço prestado, que são a:

- a) Tangibilidade do serviço e se há funcionários trabalhando e de prontidão;

- b) Confiabilidade que converge com a consistência citada por Vavra (1993), onde se detecta a acuracidade das informações e as realizações daquilo acordado anteriormente com o cliente, como prazo de entrega, serviço pós-venda, desempenho do produto, e outras; e
- c) Responsabilidade dos colaboradores em atender e servir com prontidão os clientes.

Aspectos subjetivos que complementam a qualidade que se espera dos colaboradores, quando estiverem frente-a-frente com o cliente, contemplando a sua satisfação, tornando-o um divulgador da organização e um cliente leal, caracterizando o atingimento do objetivo do marketing de relacionamento.

2.3.3.2 Tecnologia

Primeiramente, parte-se do pressuposto que para manter o cliente é preciso conhecê-lo. Para caracterizar esse conhecimento, deve-se ter informações, os quais devem ser coletadas e armazenadas em um banco de dados, que Keller e Kotler (2006, p.160) definem como um “conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes”.

Deve-se destacar que esta organização de informações resulta em identificar, por exemplo, onde o cliente mora, seu histórico de compras, sua idade, sua composição familiar e suas preferências e atividades.

Churchill e Peter (2000) destacam que a informação não é simplesmente dado ou algum fato, e sim, refere-se a dados relacionados para ser útil a tomada de decisões. Indica-se, portanto, que, após organizadas, as informações devem ser interpretadas pela direção e contribuir para a sua tomada de decisões. Acrescentam que as informações são organizadas, ou seja, coletadas, armazenadas, processadas e interpretadas, por meio dos programas de:

- a) *Software* de gerenciamento de banco de dados para classificar e recuperar dados de fontes internas e externas;
- b) *Software* de gerenciamento de base de modelos com rotinas para manipular os dados de forma interessante para os profissionais de marketing; e

- c) Sistema de diálogo que permita a exploração do banco de dados e utilização dos modelos para a produção de relatórios de acordo com os objetivos de marketing. (CHURCHILL; PETER, 2000)

Para caracterizar a capacidade de armazenamento, gerenciamento e exploração dos *softwares*, tem-se a tecnologia *Data Warehouse*, *Data Mining* e *Online Analytical Processing - OLAP*. Segundo Laudon e Laudon (2001), *Data Warehouse* é um banco de dados com ferramentas, a qual armazena dados atuais e históricos de interesse potencial para os objetivos estratégicos da organização. Para Rezende e Abreu (2000) complementam que este armazena dados de diferentes setores e áreas da organização para gerar assim informações integradas.

Em relação ao *Data Mining*, Laudon e Laudon (2001) definem como uma ferramenta de *software* capaz de identificar padrões em grandes volumes de dados e desenvolverem regras que podem ser utilizadas para oferecer suporte a tomada de decisão. Acrescentam que permite maiores possibilidades de pesquisa buscando integrações entre as informações.

Finalmente, o OLAP refere-se, segundo Rezende e Abreu (2000), à tecnologia de processamento analítico instantâneo, o qual suporta a análise da tendência, os cenários e as projeções de negócios, que vai servir também como instrumento de suporte às decisões, pois gera informações, a partir de uma base histórica de dados, e conhecimentos para analisar o negócio.

Diante do exposto, tem-se o fluxograma abaixo.

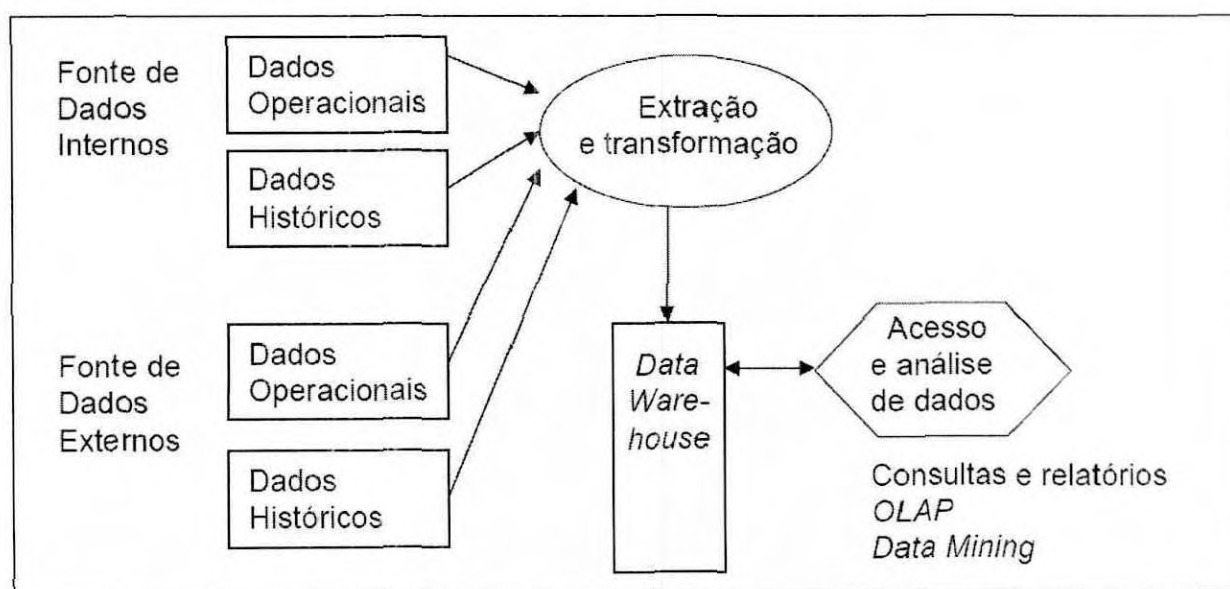


Figura 8 – Relação do *Data Warehouse*, *Data Mining* e OLAP.
Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Laudon e Laudon (2001).

A partir da figura 8, verifica-se o fluxograma que mostra que o *Data Mining* necessita que seus dados sejam armazenados pelo *Data Warehouse* para assim caracterizar, como mencionado, uma ferramenta de *software*. Já *Data Warehouse* seria um armazenamento dos dados, oriundos de diversos sistemas da organização, para criar modelos para a tomada de decisão, pois, segundo Laudon e Laudon (2001) armazena, integra e gera as informações. Já o OLAP, é uma das ferramentas utilizadas pelo *Data Warehouse*, porém não consegue encontrar padrões e relacionamentos, que os autores denominam como relações escondidas, como o *Data Mining*.

Estas tecnologias exercem papel fundamental para a Gestão do Relacionamento com o Cliente, tradução de *Customer Relationship Management* – CRM, para grandes organizações, pois são estas tecnologia capazes de gerar qualidade dos dados captados das fontes externas e internas por sistemas, conforme apresentado na figura 8. Ressalta-se que estes sistemas fazem parte do dia-a-dia da empresa e, caso não receba a devida atenção, pode influenciar os objetivos das ferramentas de armazenamento, gerenciamento e exploração dos *softwares* apresentadas que oferecem suporte ao CRM.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente é definida como o gerenciamento de forma cuidadosa das informações detalhadas sobre cada cliente e das suas formas de contato com a organização, a fim de maximizar sua fidelidade, permitindo as empresas oferecer melhores serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes (KELLER; KOTLER, 2005). Para Gummesson (2005) este gerenciamento significa a manutenção da sobrevivência, pois cada relacionamento resulta em uma escala maior e lucratividade a longo prazo.

Keller e Kotler (2005) e Gummesson (2005) citam Peppers e Rogers como idealizadores do CRM, pois indicam algumas ações para garantir o cumprimento do objetivo desta metodologia de gerenciamento, que são a identificação dos consumidores individuais atuais e potenciais; a diferenciação dos clientes pelas suas necessidades e pelos seus valores para a empresa; a interação de se relacionar com o cliente por meio do diálogo, a customização da estrutura, das pessoas e das ferramentas para interagirem com o cliente; e o relacionamento como forma de aprendizado contínuo.

Outra ferramenta de tecnologia que se deve destacar é a Internet, que segundo Limeira (2003, p.14)

é derivado da junção de duas palavras em inglês, *international network*, que significa rede internacional e designa a rede mundial pública de computadores

interligados, por meio da qual são transmitidos dados e informações para qualquer usuário que esteja conectado à ela.

Ressalta-se que esta rede está conectada a outras diversas redes ligadas por pontos específicos, denominados nós, onde o computador do usuário e servidor, que é o provedor do serviço, estabelecem comunicação por meio de pontos específicos entre ambos chamados roteadores. Para concretizar a comunicação e integração das partes, estas devem possuir um endereço eletrônico chamado Protocolo de Internet – IP.

Nestes pontos assinalados, conectam-se organizações e redes corporativas, denominada *intranet* e *extranet*, que Cunningham (2000) as define, respectivamente, como rede de computadores, baseados na Internet, seguras e particulares e que fornece meios para que a organização torne seus recursos disponíveis rapidamente e se comunique de forma mais ágil e *online*; e como redes remotas particulares, executadas em protocolos públicos, objetivando a integração e o compartilhamento de informações entre organizações, clientes ou fornecedores.

Uma das conseqüências da Internet é a possibilidade de existir relações comerciais entre organização e seu cliente, permitindo a realização de determinado serviço de forma *online*. Ressalta-se, portanto, a nomenclatura de alguns serviços denominados pelas organizações como *Internet Banking* ou *Home-office Banking*.

Almeida (1996) exemplifica que esta ferramenta oferecida pelas instituições financeiras oportuniza aos seus clientes transações financeiras através de um computador à central do banco. Diz ainda que funciona com um aparelho de auto-atendimento e o cliente necessita ter conectado um modem à sua linha telefônica, de casa ou do seu local de trabalho, e solicitar cadastramento junto à sua organização.

Pode-se extrair algumas vantagens deste serviço, como maior comodismo, rapidez e agilidade para os clientes suprirem suas necessidades e, para os bancos, reduzir custos operacionais das agências, pois aqueles estarão realizando seus serviços bancários fora destas.

Diferentemente dos serviços *Office-Banking*, ou *Internet Banking*, tem-se uma importante tecnologia que está dentro da agência ou em postos de atendimento, que é o equipamento *Automated Teller Machines* – ATM, o qual consiste em um caixa de banco automático que permite o auto-atendimento pelo usuário. Costa (1996) define como caixas automáticos ou caixas eletrônicos que podem ser acessíveis 24 horas, diariamente, que de forma automatizada oportuniza aos usuários, na sua generalidade, o serviço de depositar e sacar dinheiro. Jaci (1996) complementa que os caixas eletrônicos podem trabalhar *online*, com comunicação com os computadores que controlam a conta corrente.

Observando o funcionamento dos caixas automáticos e recorrendo à Costa (1996) e Jaci (1996), verifica-se que, além da sua generalidade exposta, pode oferecer aos usuários consulta de dados, impressão de extratos, saque e transferência de montantes, pagamento e agendamento de contas a pagar, aplicações e resgates em fundos de investimento, solicitação de empréstimos e financiamentos e, por último, impressão de folhas de cheques.

Com este equipamento, pode-se comentar que possibilita aos bancos a eliminação de algumas operações nas agências e transações comerciais e financeiras com maior rapidez; e aos usuários, transações rápidas com menos filas e com menos tempo em uma agência bancária.

Um detalhe importante é a questão da privacidade e segurança, quesito importante para contribuir para a qualidade das transações comerciais expostas e para garantir que o compartilhamento de informações ocorra de forma segura e com privacidade. Albertin (2000) indica a existência de algumas ações como autenticação dos dados, o bloqueio, criptografia, que se destina a proteger a acuracidade das informações por meio de um algoritmo, a proteção contra a falsificação, o *firebreak* e o *firewall*, que o mesmo define como um computador ou roteador responsável pelo controle e monitoramento do tráfego entre as redes, protegendo este canal de comunicação do ambiente externo e de organizações ou pessoas não autorizadas. Comenta-se que estas ações amenizam possíveis riscos de ataques por invasores eletrônicos – *hackers*, de vazamento de dados dos clientes e da organização aos concorrentes e aumentam a confiança dos clientes junto à organização.

Por meio desses programas, da sua constante atualização e das ferramentas de tecnologia para gerenciar e compartilhar dados com segurança, o banco de dados contribui para as ações de marketing, o que resultará na geração de valor para os clientes. Pode-se afirmar, recorrendo a Vavra (1993) que os benefícios criados por meio do banco de dados são a maior eficiência das ações de marketing, oferecendo ofertas e produtos adequados ao perfil do cliente, caracterizando a personalização; a maior interação, propiciando o lançamento de novos produtos, a identificação de mudança de postura do consumidor e a sua satisfação em relação ao produto e serviço; e a identificação do valor de cada cliente.

Keller & Kotler (2006) complementam Vavra (1993), dizendo que há uma maior intensificação da fidelidade do cliente, um possível resgate de antigos clientes e uma menor ocorrência de erros, como possíveis entrega errada, multas, promoções e ofertas errôneas e outros erros.

Vavra (1993, p. 56) reflete a importância do banco de dados e seus benefícios baseados em duas premissas: o reconhecimento e a relevância. O primeiro é caracterizado

pela organização quando “as opiniões dos clientes são constantemente solicitadas e quando eles são também convidados para revisar planos ou protótipos de desenvolvimento de produtos.” Enquanto, a relevância refere-se à perspectiva do cliente em relação aos seus sentimentos com essa atenção e preocupação com a satisfação das suas necessidades pelo produto ou serviço, o que Keller e Kotler (2006) conceituam de valor percebido pelo cliente.

Churchill e Peter (2000) indicam que este valor é dado pela diferença dos benefícios percebidos e custos percebidos e que os clientes consideram esses pontos para decidir pelas suas compras.

Salientam que os clientes possivelmente realizam suas compras baseados nas compras passadas, podendo provavelmente, nem lembrar de pesquisar outros produtos e seus preços, o que torna difícil a atração de novos clientes. Nesse raciocínio, verifica-se a importância da sua fidelização, pois torna o comprador um divulgador da organização.

A fidelidade remete ao comprometimento do cliente em relação à compra e possui o poder de ser um influenciador social, pois é um divulgador da marca. Este cenário é valioso, pois os custos para atrair novos clientes são altos, ou seja, o que seria investimentos, pode-se transformar em gastos, não tendo o retorno pretendido.

Recorrendo a Vavra (1993), quando menciona a possibilidade de mensurar o valor de cada cliente, a fidelidade é um indicador se o cliente está ativo ou não, pois determina o seu ciclo de compra e seu consumo médio referente às suas compras em determinado período. Neste raciocínio, pode-se indicar que quanto maior o tempo do cliente efetuando suas compras na mesma organização, esta pode mensurar a importância de cada cliente da sua carteira para o seu lucro líquido e para outros indicadores.

Assim, retomando aos altos custos, Vavra (1993) indica que para se conquistar um cliente, deve-se identificar os custos com as ações de marketing e que estes devem ser menores que o lucro líquido antes dos impostos. Keller e Kotler (2006, p. 123) explicitam os custos para mantê-los e definem como Custos diretos, como custos que podem ser atribuídos junto às variáveis de marketing; Custos indiretos comuns, como custos que podem ser alocados indiretamente junto às variáveis de marketing; e Custos não rastreáveis comuns, como custos alocados de forma arbitrária junto às variáveis de marketing, o que não gera acuracidade, pois nem todos os produtos se beneficiam desses custos.

Diante do que foi exposto, sobre as tecnologias adotadas em organizações, principalmente naquelas que se caracterizam com o objeto deste estudo, e sua contribuição para maximizar a fidelidade, conforme proposta de Keller e Kotler (2005), pode-se comentar que o sistema bancário exige relacionamento baseado na rapidez, comodidade e segurança em

suas tecnologias para determinar a qualidade dos serviços prestados. Cobra (2000) salienta que esses serviços devem ser destinados a atender as necessidades dos clientes tendo os bancos como características a complexidade, a compra por impulso e a relação continuada que diferem os produtos e serviços financeiros dos produtos físicos.

2.3.3.3 Métricas

A empresa precisa ter a capacidade de avaliar tudo o que foi realizado em relação com aquilo que foi planejado. A diferença entre o planejado e o realizado deve ser percebida de forma quantitativa e qualitativa, visando avaliar as opções de menor risco financeiro.

Kaplan e Norton (1997, 50) salientam que os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar duas funções, que são definir o “desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas” das outras áreas.

Recorrendo à figura 1, verifica-se a importância de relações duradouras e lucrativas. Portanto, este tópico do marketing de relacionamento visa analisar se as estratégias de marketing desenvolvidas estão funcionando. Consiste em descobrir as razões e, conseqüentemente, identificar soluções por meio de um processo de avaliação de desempenho que, segundo Churchill e Peter (2000), ocorre pelo controle.

Richers (2000, p. 346) denomina essa fase de controle como Avaliação, o qual define como “a preocupação contínua do administrador de marketing em melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu comando”. O autor complementa dizendo que a avaliação abrange também a coleta, seleção e monitoramento de informações, assim como a criação de métodos e técnicas para mensuração das ações mercadológicas.

Enfatiza ainda que esta fase contém um sistema de informações o qual deve se ter objetivos claros, devido à quantidade de informações onde os colaboradores podem se perder. Quando se fala em colaboradores no Marketing de Relacionamento, comenta-se que todos devem saber o porquê de determinada decisão e ter a possibilidade de discuti-la, formando assim um espírito de equipe, conforme organograma proposto na figura 7. Por último, essas informações devem ser divulgadas e questionadas aos funcionários, objetivando obter sempre um *feedback* das ações para garantir que estas sejam melhoradas.

Kaplan e Norton (1997) dizem que qualquer medida selecionada deve se integrar à cadeia de relações de causa e efeito. Ainda sugerem a metodologia *Balanced Scorecard* para

complementar as medidas financeiras tradicionais e relacioná-las ao desempenho das outras áreas que integram a organização, criando o *feedback* citado por Richers (2000). Ressaltam ainda que este método deriva da visão e das estratégias da empresa e focaliza o desempenho organizacional, além da área financeira, quanto aos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Entretanto, é fato que a área que possui maior vitrine na discussão e do controle do desempenho na maioria das empresas é o financeiro e seus indicadores. Partindo dessa premissa, a relação despesas / vendas deveria, segundo Kotler (1998), ser analisada dentro de uma ótica financeira global para se determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro.

O orçamento, segundo Richers (2000), é o instrumento que serve como guia de conduta ao longo do tempo para avaliar como a empresa se encontra quanto aos índices financeiros e de marketing. Com as estimativas das receitas e despesas futuras, o orçamento gera um padrão de desempenho para cada área assim como para a empresa como um todo e possui duas funções básicas: planejamento e controle financeiro.

Outro instrumento financeiro que deve ser levado em consideração é o retorno sobre os ativos da empresa - ROA. Ele compara as receitas operacionais com os ativos fixos e circulantes para medir o retorno da empresa durante determinado período. Além desse indicador de lucratividade, Sticney e Weil (2001) destacam o Retorno sobre o Patrimônio Líquido - RPL, por meio da relação do lucro líquido e o patrimônio líquido, pois mede o desempenho de uma empresa na utilização e investimentos em ativos para gerar lucros, incorporando os resultados das atividades operacionais, de financiamentos e de investimentos.

Entre os novos critérios de avaliação financeira, descritos por Richers (2000), existem duas medidas de desempenho que têm tornando importantes indicadores de decisão. A primeira é o EBITDA, abreviação americana que traduzida refere-se ao lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, podendo ser denominada de LAJIDA. É considerado importante por levar em conta apenas o desempenho operacional, medindo assim a capacidade de a empresa ganhar dinheiro na atividade. A segunda é o EVA, que traduzida, Valor Econômico Adicionado, representa o lucro econômico, o qual enfoca o valor do ativo de uma empresa para os seus acionistas e serve também para medir o desempenho de um investimento, representando o quanto que a organização agregou de riqueza com o investimento em suas operações.

Complementando o EVA, segundo Franco (2001), economista do Unibanco, trata-se de uma medida de desempenho que considera todos os custos da operação e os de

oportunidade. De maneira simplificada e técnica, afirma que é o resultado operacional após impostos da empresa menos encargo pelo uso do capital fornecido por terceiros e por acionistas. Relacionando com o documento financeiro Demonstrativo do Exercício é a diferença entre Lucro Operacional Líquido após Impostos, ou simplesmente o lucro líquido, e os Encargos citados, cujo valor é identificado pelo resultado da multiplicação do Capital Empregado e Custo de Capital.

Kotler (1998) complementa dizendo que as organizações precisam claramente avaliar a rentabilidade de seus produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais comerciais e tamanhos de pedidos.

A empresa, naturalmente, precisa preocupar-se com o seu desempenho propriamente mercadológico, ou seja, avaliar o seu corpo de vendas por segmento de mercado. Essa avaliação deve ser feita continuamente, com o objetivo de torná-los cada vez mais eficientes. Além do corpo de venda, existem indicadores que medem aspectos específicos da produtividade de forma quantitativa, facilitando a sua compreensão e comparação.

Richers (2000) cita sete medidas que podem ser analisadas em qualquer empresa: Vendas previstas *versus* realizadas; Despesas *versus* vendas; Participação de mercado; Eficiência de distribuição; Rotação de estoques; Avaliação da força de vendas; e Eficiência publicitária.

A análise de vendas previstas em confronto com as realizadas permite chamar atenção caso a diferença seja muito grande, tanto para mais quanto para menos. Kotler (1998) comenta que são utilizadas duas ferramentas para esse tipo de análise: a análise da variação das vendas e a microanálise de vendas. A primeira mede a contribuição relativa de diferentes fatores para um desvio no desempenho das vendas. A segunda examina produtos específicos, territórios, e outros, que não conseguiram produzir as vendas esperadas.

Analisar continuamente a porcentagem das despesas sobre as receitas auxilia a empresa a medir a sua lucratividade. Essa comparação pode ser feita com as despesas de marketing. Assim é possível saber quanto que o custo da força de vendas, pesquisa de mercado, mídia tradicional, mídia alternativa, entre outros, representam das receitas totais.

Participação de mercado, segundo Richers (2000), é o indício do grau de sucesso de uma empresa quanto à sua penetração no mercado. Mas não necessariamente uma participação crescente significa um bom resultado. Caso o mercado esteja em declínio, o crescimento pode significar apenas que os concorrentes já estão retirando seus produtos ou serviços.

Kotler (1998) afirma que a participação de mercado pode ser avaliada sob três aspectos:

- a) Participação de mercado global se refere à porcentagem de vendas que a empresa possui em relação ao mercado total;
- b) Participação de mercado atendido é aquela referente ao mercado atendido, ou seja, compradores com disposição e capacidade de comprar seu produto; e
- c) Participação de mercado relativa é expressa pela razão entre a participação de mercado da empresa com a participação de mercado do maior concorrente.

Um ponto bastante importante a ser avaliada é a eficiência da distribuição. A empresa precisa buscar economias de distribuição no controle de estoques, na localização de armazéns e nos sistemas de transportes. Richers (2000) diz que a avaliação pode ser feita a partir de padrões que a empresa estipula a partir da sua experiência com os dados do volume de venda dos pontos de venda. Devem ser estabelecidos índices ideais para cada loja para efeito de comparação. O volume de vendas também influencia bastante na eficiência da distribuição, sendo que não adianta aumentar o volume de venda sem possuir uma estrutura adequada para distribuí-la.

Uma empresa pode aumentar seus rendimentos ao montar uma força de vendas eficiente. Para avaliar a força de vendas, segundo Richers (2000), deve-se considerar os aspectos qualitativos e quantitativos, podendo ser comparados com dados do passado ou confrontados com outros índices que resultem em uma informação necessária. Esses índices podem ser o número médio e/ou número de visitas por vendedor por dia, o custo médio de cada visita, o número médio de pedidos fechados por visitas, entre outros.

Em relação à eficiência publicitária, pode-se indicar alguns índices que podem ser observados e comparados a fim de se ter uma noção do impacto que uma ação publicitária pode ter sobre os resultados da empresa. Comparar o índice de audiência da televisão com o número de pedidos, usar testes de reconhecimento, observar a opinião dos consumidores sobre o conteúdo e a eficácia dos anúncios e a porcentagem de cupons resgatados são alguns exemplos citados por Richers (2000) e Kotler (1998).

Kaplan e Norton (1997) ressaltam e complementam outros indicadores comparando com as fases de vida do negócio da empresa – crescimento, sustentação e colheita. No crescimento, sugerem o crescimento das receitas e do aumento de vendas. Na fase de sustentação, espera-se a manutenção do mercado e a análise da lucratividade, que pode ser

medida por meio da verificação da receita operacional, da margem bruta, do retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado. Na última fase, de colheita, sugerem que o projeto deve ter períodos de retorno curtos, onde a meta principal é maximizar o fluxo de caixa o que significa colher os resultados dos investimentos já realizados nas outras fases.

Dos instrumentos de avaliação, a auditoria de marketing é o mais amplo, pois ela examina qualquer relação que a empresa tenha com o seu ambiente. Para Richers (2000), a auditoria de marketing é a força policial de uma empresa que se propõe não apenas a apontar defeitos e ineficiências, mas, sobretudo, sugerir caminhos mais rentáveis.

Auditoria de marketing, para Kotler (1998, p.675)

é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das metas e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócio, visando encontrar ameaças e oportunidades e recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho de marketing da empresa.

Sete componentes do marketing são examinados pela auditoria de marketing: o macroambiente; o ambiente de marketing; a estratégia de marketing; a organização do marketing; os sistemas de marketing; a produtividade do marketing e as funções específicas do marketing.

A auditoria deve começar com uma reunião entre os executivos da empresa e os auditores de marketing para definir os objetivos, abrangência, profundidade, fontes de dados, formato do relatório e prazo da auditoria. Kotler (1998) diz que a regra básica da auditoria de marketing é não confiar somente nos gerentes da empresa para obter dados e opiniões. Clientes, revendedores e outros grupos também precisam ser entrevistados.

Por último, Kotler (1998) comenta sobre a avaliação da prática de um marketing ético e socialmente responsável pela organização. O sucesso dos negócios e a satisfação contínua dos clientes e outros interessados estão intimamente ligados à adoção e implementação de uma alta conduta de marketing e negócio. Para o autor, os resultados econômicos não devem ser a única avaliação de desempenho organizacional, as questões éticas devem ser levadas em consideração em muitos aspectos. Com isso, elevar o nível do marketing socialmente responsável exige que: a sociedade defina leis claras sobre as práticas consideradas ilegais, anti-sociais e anticompetitivas; as empresas precisam adotar e disseminar um código escrito de ética para criar um comportamento ético e fazer com que as pessoas observem esses comportamentos; e cada empresa deve cumprir com a sua parte do socialmente responsável.

3 METODOLOGIA

Caracterizado o tema, identificado os objetivos, geral e específicos, e apresentada a justificativa deste trabalho, torna-se importante explanar sobre as características da pesquisa, os tipos de pesquisa e os procedimentos para a coleta dos dados e a sua análise. Segundo Roesch (1999), definir a metodologia significa escolher o modo de investigação de informações para identificar a realidade organizacional e, assim, alcançar os objetivos específicos de determinado estudo.

Lakatos e Marconi (1985) definem método como um conjunto de sistemáticas e racionais atividades para atingir o objetivo desejado, com economia, segurança e veracidade, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador durante o estudo.

Assim, percebe-se que metodologia remete ao estudo do método, ou seja, um conjunto de processos realizados, de forma sistemática e ordenada, inseridos num processo investigativo das informações necessárias para responder o problema de pesquisa.

3.1 Tipos de pesquisa

Antes de identificar os melhores métodos, deve-se definir primeiramente pesquisa como uma “atividade básica da ciência e tem como finalidade descobrir respostas para as indagações [...] tem, portanto, a finalidade de solucionar problemas teóricos e práticos” (ZANELLA, 2006, p.23).

Para definir o tipo de pesquisa, recorre-se a Triviños (1987) e Vergara (1997). Para o primeiro, há três tipos de pesquisa, que são:

- a) Exploratória, quando o estudo possui a finalidade de ampliar o conhecimento sobre determinado problema, proporcionando a maior busca de conhecimento, para assim determinar outro tipo de pesquisa, como a pesquisa descritiva;
- b) Descritiva, quando o pesquisador deseja conhecer a realidade do objeto de estudo, bem como suas características, problemas, seus pontos e seus fatores, procurando descrever com exatidão os fatos; e

- c) Experimental, quando a pesquisa ocorre em ciências naturais, já que em ciências sociais, o risco do estudioso manipular as variáveis sob análise é grande, podendo conferir dúvidas quanto à acuracidade dos resultados atingidos.

A classificação de pesquisas proposta por Vergara (1997) é determinada por seus fins e meios. Quanto aos fins, indica a pesquisa aplicada, descritiva, explicativa, exploratória, intervencionista e metodológica, e quanto aos meios de investigação, indica que a pesquisa pode ser bibliográfica, em campo, documental, estudo de caso, experimental, *ex-post-facto*, de laboratório, participante, pesquisa-ação e telematizada.

Analizando Vergara (1997) e comparando-a com Triviños (1987), verifica-se a similaridade das pesquisas exploratória e descritiva. Faz-se importante explicar os outros fins, tais como:

- a) Aplicada – pesquisa direcionada para resolução de problemas concretos a curto e médio prazo;
- b) Explicativa – esclarecimento dos fatores que influenciam para a ocorrência do fato, procurando justificá-lo;
- c) Intervencionista – propõe uma mudança da realidade encontrada; e
- d) Metodológica – utilização de métodos e procedimentos para atingir os fins propostos.

Quanto aos meios, tem-se:

- a) Bibliográfica – utilização de livros, periódicos especializados, monografias, dissertações e teses, periódicos em geral e qualquer material acessível ao público;
- b) Campo – investigação empírica onde ocorre o problema ou ocorrem os fatos que dispõe de elementos que podem auxiliar para explicá-los;
- c) Documental – utilização de documentos internos e da base de dados da organização pesquisada;
- d) Estudo de caso – utilização de uma ou mais organizações na pesquisa. “Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 1997, p.47).
- e) *Ex-post-facto* – análise da situação experimental de forma empírica sem o pesquisador controlar as variáveis que estão sendo analisadas, pois estas já ocorreram em seu meio natural

- f) Laboratório – pesquisa realizada em local apropriado para analisar determinado problema que, por exemplo na pesquisa de campo seria provavelmente muito difícil, como simulações de computador e criação de modelos matemáticos.
- g) Participante - integração do pesquisador na organização objeto de estudo, pois este participa do objeto sob investigação;
- h) Pesquisa-ação – é a integração do pesquisador com a organização e sua intervenção na realidade social;
- i) Telematizada – utilização de informações por meio de computadores e telecomunicações.

De acordo com as classificações apresentadas, evidencia-se que este estudo, de acordo com Triviños (1987), é do tipo exploratório, devido ao intuito de ampliar o conhecimento sobre o assunto Marketing de Relacionamento relacionado ao segmento de varejo bancário para pessoas de alta renda na agência Unibanco estudada; e descritivo, pois procura conhecer e identificar a realidade do segmento Uniclass, suas características, as atividades de relacionamento com os clientes e verificar se há convergência com o tema proposto neste estudo.

Quanto aos meios, definidos por Vergara (1997), pode-se indicar que esta pesquisa é bibliográfica, por causa da utilização de livros, periódicos especializados em Estratégia e Marketing de Relacionamento e os outros temas abordados; documental, pois se utiliza de dados e documentos internos da organização; de campo, pois o pesquisador observa alguns dos processos e procedimentos organizacionais realizados para atingir seus objetivos; *ex-post-facto*, pois o pesquisador analisa os fatos que já ocorreram, sem interferir nas variáveis, como as decisões de investimentos, as metas de venda de produtos, crescimento da carteira Uniclass e outras variáveis que possuem relacionamento apenas com a empresa; e estudo de caso, pois ocorreu em uma instituição financeira, procurando analisar o tema desta pesquisa de forma profunda e detalhada.

3.2 Caracterização da pesquisa

Após identificada o tipo de pesquisa e as formas para contemplar a pesquisa, faz-se necessário determinar a abordagem da pesquisa e como o problema foi tratado.

A abordagem quantitativa indica números e informações para serem convertidas em números e índices, buscando a objetividade, a validade e a confiabilidade. A qualitativa, não expressa em números, determina os “dados qualitativos, informações expressas nas palavras orais e escritas”, ou informações de “pinturas, em objetos, fotografias, desenhos, filmes” (ZANELLA, 2006, p.63). Busca portanto a descrição detalhada e aprofundada do fato para identificar sua realidade.

Roesch (1999) afirma ainda que a abordagem qualitativa foca a realidade, não podendo ser mensurado, como na quantitativa, não havendo regras e padrões, permitindo maior liberdade ao pesquisador a observação e a interpretação das atitudes, aspirações, crenças, do comportamento e das opiniões das pessoas.

Constata-se que este estudo é integralmente qualitativo, pois analisará quais são as ações de marketing e de que forma estas ocorrem e se atingem realmente os clientes de acordo com os conceitos apresentados.

3.3 Definição da Área e População-alvo

Refere-se à descrição da estrutura do local ou locais analisados da organização objeto de estudo, procurando descrever aspectos genéricos da organização.

Em relação à agência estudada, trata-se de uma agência mista que atende os produtos da organização Unibanco nas áreas Atacado, Seguros, Previdência Privada e Gestão de Patrimônios e inserida no Varejo, o segmento de negócios Uniclass, objeto desse estudo, cuja responsabilidade está na matriz do Unibanco.

A agência está localizada no município de Florianópolis-SC, na Rua Jerônimo Coelho, 205, sendo dois colaboradores entrevistados, o Gerente Uniclass, Richardson Ribeiro, graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, e a Gerente Geral, Sra. Chaiene Casarin, Administradora graduada pela Escola Superior de Administração e Gerência - ESAG. A matriz está localizada na Rua Eusébio Matoso, 891, sendo entrevistada a Sra. Maria Silvia Creado Ferreira, Gerente Executiva do segmento Uniclass.

De acordo com a proposta deste estudo, procurou-se observar as atuações dos colaboradores no local de trabalho, o seu comportamento junto aos clientes e aos outros

colaboradores, e suas respostas durante as entrevistas. Consultou-se também outros funcionários do Uniclass subordinados ao Gerente Uniclass de forma não oficial.

3.4 Técnica de Coleta de Dados

A correta escolha da técnica é determinante para coletar as informações necessárias e assim possibilitar a resposta do problema de pesquisa. Logo, recomenda-se o planejamento de quais informações são necessárias, onde identificá-las e quais técnicas adotar para coletar os dados e transformá-los em informações.

Mattar (1999) diferencia dados e classifica-os em primários, os quais são dados ainda não coletados do pesquisado, e os secundários, diametralmente, são aqueles dados já coletados, tabulados e ordenados, podendo estar analisados.

Assim, como conclui-se que este estudo possui abordagem qualitativa, decidiu-se explicar somente as técnicas de coleta deste método.

A principal fonte de dados primários, obviamente, é do pesquisador, que depende dos seus esforços de conseguir dados junto ao pesquisado, principalmente pela observação e entrevista. Em relação aos dados secundários, tem-se a análise documental.

No que tange à observação, ressalta-se a participante e a não participante, que Vergara (1997) indica que a primeira é realizada quando o pesquisador faz parte da equipe da organização que está sendo estudada, e que a não participante, o indivíduo não faz parte da realidade da organização e permanece nesta durante a pesquisa.

Lakatos e Marconi (1985) dizem que a entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas, permitindo a análise de atitudes, comportamentos, reações e gestos, e a classifica como estruturada, referente à entrevista padronizada e um roteiro de perguntas definido e que deve ser seguido; semi-estruturada, roteirizada, porém há flexibilidade de acordo com o decorrer do encontro; e não estruturada, sem padrão algum onde ocorre as perguntas de acordo com a conversa.

Para a análise documental, Zanella (2006) indica a coleta de dados por meio de documentos internos da organização analisada, como estatutos, regulamentos e relatórios, e externos, como governamentais e instituições de pesquisa. Ressalta ainda que os internos podem conferir menor custo à pesquisa e maior rapidez às informações.

Mattar (1999. p.82), que diz que levantamento documental é uma importante ferramenta de obtenção de informações e que

a própria empresa mantém em seus arquivos valiosas informações sobre resultados de pesquisas anteriores, registros de gastos e propaganda e promoção de vendas, número de vendedores por mês e por região, dados sobre produção, estoques e vendas mensais, práticas de preço etc. Essas informações[...]poderão ser de grande importância, não só para a pesquisa em pauta,mas para o delineamento de novas pesquisas.

Em relação à prática realizada pelo pesquisador, conclui-se que, para a obtenção de dados primários foram realizadas por meio de entrevistas estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. A estruturada ocorreu com a Sra. Ferreira por correio eletrônico. De um questionário elaborado pelo pesquisador, houve a resposta de algumas perguntas devido à confidencialidade de algumas das informações; e as semi-estruturadas ocorreram com perguntas abertas ao Ribeiro e a Sra. Casarin, as quais foram gravadas e transcritas, respectivamente nos dias 29 e 30 de junho de 2008, com prévio agendamento por telefone e com mediação do Ribeiro que facilitou o agendamento com a Sra. Casarin. E a não estruturada, junto a alguns outros colaboradores, de forma bem rápida a medida que sobrava tempo e oportunidade para realizar algumas perguntas aos membros da organização no local de trabalho, fato importante que oportunizou ao pesquisador observar a empresa, caracterizando um observador não participante. Ou seja, uma pessoa que não é colaborador do objeto de estudo e participa durante o processo de investigação dos dados.

Para a coleta dos dados secundários, ocorreu consulta às informações da empresa disponibilizadas na Internet, pesquisa bibliográfica e análise documental, cuja análise ocorreu por meio da verificação dos regulamentos, relatórios, publicações de periódicos e de entidades que a organização é participante, bem como que exercem influência, sendo para seus clientes, ou para suas decisões. As fontes secundárias foram escolhidas por possuírem informações importantes para a realização do trabalho e por terem fácil acesso.

3.5 Técnica de Análise de Dados

Após a coleta, sugere-se o agrupamento dos dados para em seguida ocorrer sua análise, sua compreensão e seu entendimento. Como concluiu-se que este estudo é qualitativo,

Vergara (1997, p.53) diz que os dados podem ser codificados, apresentados de forma estruturada, para assim serem analisados.

A coleta de dados foi agrupada de forma organizada para, após estruturadas, facilitar a obtenção de informações, e com o apoio do referencial teórico, atingir os objetivos específicos. As conversas gravadas, totalizando aproximadamente 3 horas, foram transcritas e sendo agrupadas de forma a contemplar os objetivos específicos.

Em algumas situações, alguns resultados são demonstrados por meio de tabelas e figuras para propiciar entendimento claro e coerente, dependendo do foco que se deseja atingir.

3.6 Limitações do estudo

As limitações que surgiram ao longo da coleta de dados referem-se às dificuldades de obtenção de algumas informações da empresa dos seus processos e dos seus relacionamentos entre os colaboradores, devido ao respeito mútuo e o fato do pesquisador ter tido poucos contatos na organização, o que pôde ter comprometido a análise de alguns aspectos propostos no referencial teórico, como cultura, liderança, estrutura e pessoas.

Por estar caracterizado como observação não-participante, não se conseguiu alguns dados sobre determinadas especificidades da cultura e das tecnologias utilizadas, o que poderiam conferir maior credibilidade às conclusões deste estudo.

Além disso, devido ao receio da organização em fornecer informações confidenciais e pela política de privacidade, a Gerente Geral e a matriz, representada pela Sra. Maria Silvia Ferreira não têm autorização para fornecer algumas informações financeiras sobre o segmento Uniclass, havendo dificuldades portanto de relacionar alguns indicadores de marketing de relacionamento relatados no referencial teórico e de identificar algumas ações estratégicas e alguns dos seus resultados estratégicos, o que influenciou na análise do tópico estratégia e do subtópico métricas.

É importante ressaltar que para dar maior veracidade as informações e proporcionar maior convergência da teoria de Marketing de Relacionamento com a prática, escolheu-se estudar uma agência da organização, objeto deste estudo, logo as informações coletadas neste estabelecimento não permitem ao leitor a generalização para as outras agências antes de uma prévia análise e conferência.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Considera-se que a apresentação e análise dos resultados obtidos durante o processo de investigação devem convergir com o referencial teórico e assim verificar as respostas para o problema de pesquisa.

Rauen (2002) considera que o pesquisador deve usar de deduções e generalizações pertinentes, com base na interpretação das informações obtidas por meios das técnicas e instrumentos de coleta de dados.

Ao interpretar os resultados, o investigador provavelmente faz analogias com estudos convergentes. Para Rauen (2002, p. 143), “interpretar implica uma busca de um sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa. Significa ler através dos índices, dos percentuais obtidos, a partir da medição e da tabulação dos dados”. Portanto, a interpretação dos resultados pode evidenciar soluções para o problema levantado, apontar para novos problemas, bem como gerar mais dúvidas do que certezas.

Tendo como ponto de partida os objetivos propostos para responder o problema de pesquisa e recorrendo às bibliografias essenciais, preparou-se o instrumento de coleta para as entrevistas e o roteiro de aspectos a serem observados na organização e em seus documentos.

No início, buscou-se levantar informações sobre a organização pretendida, o segmento de negócio que se desejava analisar e a existência de concorrentes para assim conseguir caracterizar a existência de ações no contexto de marketing de relacionamento, de acordo com a bibliografia, e a necessidade de captar e manter clientes com benefícios mútuos, para criar vantagem competitiva.

Identificada a existência de ações, procurou-se a organização vislumbrada. Nos primeiros contatos da organização, por meio do colaborador e gerente do segmento de negócio analisado neste projeto, procurou-se inicialmente identificar aspectos intangíveis da empresa, como sua opinião em relação à organização que trabalha, seu carinho e seu grau de dedicação para a empresa, e num segundo momento, tangíveis, como informações sobre o mercado, a concorrência no setor, o faturamento, a carteira de clientes e características técnicas e gerais do seu serviço.

Após esse primeiro contato e firmado um acordo verbal, confirmou-se a aprovação para a realização da pesquisa na organização Unibanco, no segmento de negócio a ser analisado, o Uniclass.

Neste momento, buscou-se levantar informações, não necessariamente nessa ordem, dos seguintes aspectos:

- a. Caracterização da empresa;
- b. Caracterização dos concorrentes; e
- c. Temas abordados na fundamentação teórica com pertinência aos dados coletados.

Por meio da interpretação das informações houve a descrição e análise.

4.1 Caracterização da organização

A organização analisada é a União de Bancos Brasileiros S/A – Unibanco, e a agência estudada está localizada no Estado de Santa Catarina, no município de Florianópolis, na Rua Jerônimo Coelho, 205, Centro, sob o Cadastro de Endereço Postal – CEP – com o número 88.010-030 e está inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ - sob o número 33.700.394/0221-19. Seu horário de funcionamento é das 9 às 18 horas e de atendimento das 10 às 16 horas e está subordinada à matriz localizada em São Paulo, no Estado de São Paulo, na Rua Eusébio Matoso, 891.

Sua missão está baseada em contemplar o desenvolvimento do país e as necessidades dos seus grupos de relacionamentos, assim é definida como "Contribuir ativamente, como instituição financeira, para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, necessidades e interesses de clientes, funcionários e acionistas." Em relação aos valores que oferecem base para a execução da missão e regirem as atividades, são Idoneidade, Responsabilidade, Ética e Solidez (UNIBANCO, 2008a).

Trata-se de uma instituição financeira privada, brasileira, com abrangência nacional e internacional. Contabiliza-se 952 Agências, 316 Postos de Atendimento Bancários – PABs, 4.886 Caixas Automáticos fora das agências, 44 Agências Pessoa Jurídica, 714 Fininvest Lojas, 14.773 Ponto de Venda para Crédito ao Consumo, 319.229 Lojas Hipercard. Fora do Brasil, há agências nas Ilhas Cayman, escritórios de representação em Nova Iorque, subsidiárias bancárias em Luxemburgo, no Paraguai e nas Ilhas Cayman e uma corretora em Nova Iorque, denominada Unibanco *Securities*.

Seus negócios estão baseados na elaboração de estratégias para cada área de atuação onde seus serviços estão integrados e avaliados com base na metodologia *Balanced*

Scorecard. Segundo Unibanco e Unibanco Holdings (2005), este método procura converter a estratégia em termos operacionais, agregando valor econômico por meio de uma busca constante de maximização da eficiência, da escala e da lucratividade através da expansão da carteira de cliente, da agregação de valor aos serviços existentes, da distribuição otimizada e da sinergia dos processos para gerar satisfação ao cliente e criar vínculos duradouros e lucrativos, conforme a figura 1, apresentado por Churchill e Peter (2000).

Para atingir esses pontos destacados, a organização Unibanco presta serviços nas áreas de Varejo, Atacado, Seguros, Previdência Privada e Gestão de Patrimônios, como apresentado na figura 9.

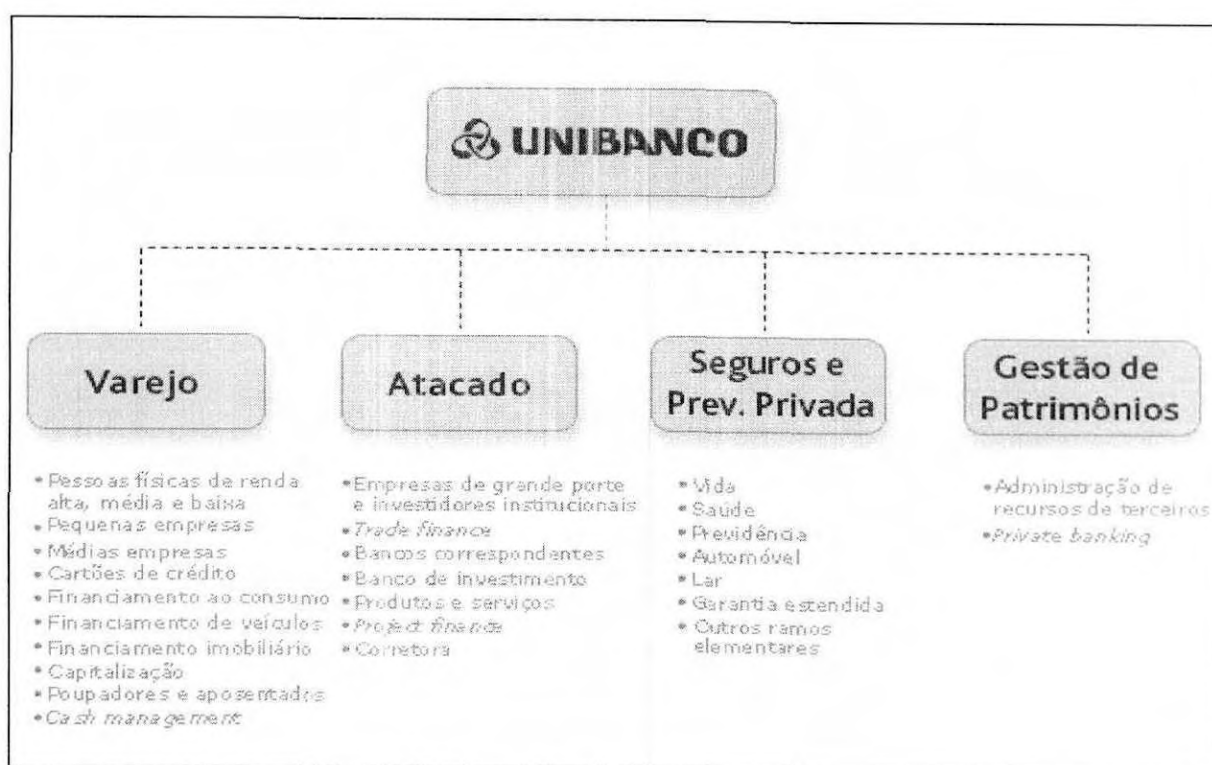


Figura 9 – Segmentos de Negócios.

Fonte: Dados secundários – Unibanco (2008b).

Conforme a figura 9, relata-se que o Varejo atende às pessoas de todos os níveis de renda (exceto *private banking*) e às empresas com faturamento anual de até R\$ 150 milhões. No financiamento ao consumidor opera por meio no segmento de cartões de crédito com as empresas Unibanco-Unicard e também por meio das controladas Fininvest, Hipercard, Dibens; por meio de *Joint-Ventures*, com o PontoCred, RedeCard, LuizaCred, os postos de combustíveis Ipiranga e outros; e opera por meio de Alianças, somando mais de 200 alianças com varejistas, atacadistas e lojas do setor de construção civil, como a rede de supermercados Wal-Mart e BomPreço e empresas de construção civil. O Atacado é voltado para o

relacionamento de longo prazo e atende a empresas com faturamento acima de R\$ 150 milhões e investidores institucionais. Tem consistentemente ocupado posições de destaque em fusões e aquisições, *project finance*, renda fixa e renda variável. Os Seguros e Previdência Privada conta com o Unibanco AIG Seguros & Previdência o qual oferece a pessoas físicas e jurídicas, seguro de vida, de automóvel, de bens e acidentes, planos de pensão e aposentadoria, bem como produtos e serviços correlatos. Finalmente, a Gestão de Patrimônios oferece produtos de investimentos via Unibanco *Asset Management* (UAM) para investidores pessoas física e jurídica, e atende clientes com patrimônio elevado no segmento *private banking*.

Em relação às ações de segmentação de clientes, verifica-se dois tipos de segmentos gerais, desde o início da década de 90, um para pessoa jurídica, outro para pessoa física, conforme figura 10.

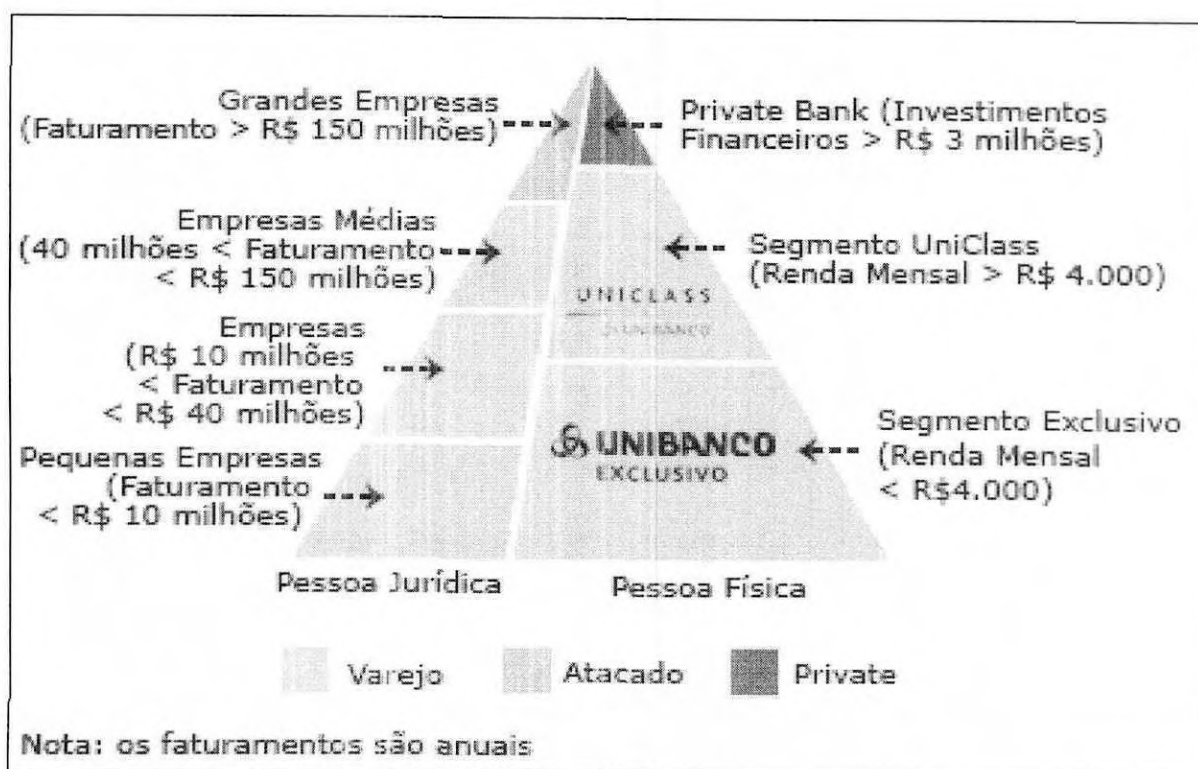


Figura 10 – Segmentação de Clientes.

Fonte: Dados secundários. Unibanco (2008c).

A pirâmide mostra a divisão relatada para as pessoas física e jurídica e em seguida, destaca-se os tipos de serviços prestados para seus clientes que podem ser *Private*, *Atacado* e *Varejo*.

Conforme evidenciado, o *Private Banking* relaciona-se diretamente com faturamento acima de R\$ 3 milhões, considerados, portanto, patrimônios elevados de pessoas físicas ou

investidores potenciais. O Atacado refere-se às pessoas jurídicas com faturamento anual maior que R\$150 milhões.

Conforme ressaltado, o Varejo atende às empresas e pessoas físicas, menos os clientes *Private*. As empresas atendidas por este serviço são caracterizadas, conforme a figura acima, pelo seu faturamento anual, como pequenas – abaixo de R\$10 milhões, empresas – entre R\$ 10 e 40 milhões – e médias – entre R\$ 40 e R\$150 milhões. As pessoas físicas podem ser atendidas pelo Unibanco Exclusivo, clientes com renda mensal entre R\$350,00 e R\$4 mil e pelo Uniclass, referente àqueles clientes que possuem renda média mensal maior que R\$ 4 mil.

Verificando a explanação de cada segmento de negócio e a figura apresentada, indica-se a citação de Kotler (1998), pois é percebida que cada segmento se enquadra nos quatro pilares citados, que são mercado-alvo, necessidade dos clientes, marketing integrado e lucratividade.

Neste momento, faz-se importante destacar o objeto do estudo, o Uniclass, que é um tipo de segmentação de negócio do Unibanco aos seus clientes, que segundo Ribeiro (2008) correspondem atualmente por 20% dos clientes totais do Unibanco e são responsáveis por 50 a 60% da rentabilidade na carteira de pessoas físicas do banco, considerando a média das agências. Segundo Sra. Ferreira, há 922 agências Unibanco com Ambientes Uniclass e 30 Espaços Uniclass, totalizando mais de 500 mil clientes.

4.1.1 Histórico

Sua trajetória inicia em 1918 quando surge a loja de comércio em Poços de Caldas-MG, fundada por João Moreira Salles, que receberia autorização de funcionamento do Governo Federal em 27 de setembro de 1924, para atuar como seção bancária, sendo a data considerada o início do funcionamento do banco.

Em 1931, a Casa Moreira Salles tem sua seção bancária elevada ao status de Casa Bancária e durante uma década, destaca-se pelo seus serviços de financiamento de empreendimentos locais.

Nesta mesma década de 30, em 1933, Walther Moreira Salles, 21 anos, filho mais velho do Sr João Moreira Salles, assume o comando da Casa Bancária Moreira Salles, e em

1938, surge a exportadora Companhia Brasileira de Café onde Sr João se torna produtor e exportador de café.

Em 15 de julho de 1940, surge o Banco Moreira Salles, resultado da fusão entre a Casa Bancária Moreira Salles, o Banco Machadense e a Casa Bancária de Botelhos.

Anos seguintes, 1941 e 1942, ocorrem respectivamente as aberturas das agências na capital federal do país, Rio de Janeiro, e em São Paulo. Com este processo de expansão das agências, em 1945, contabilizava-se 34 unidades.

Em 1948, Walther Moreira Salles assume a diretoria de Crédito Geral do Banco do Brasil e no início dos anos 50, o Grupo Moreira Salles compra a *Brazilian Warrant*, na Bolsa de Valores de Londres, e a Fazenda Cambuhy.

Ressalta-se que no final da década de 50, havia 63 agências, 10 anos depois de surgir o banco.

Em 1959, ocorre associação do Grupo Moreira Salles à Financeira Internacional do Brasil.

Em 1964, contabiliza-se 191 agências, após expansão para a regiões Nordeste e Sul do país, o que pode mostrar o acompanhamento da organização com o desenvolvimento de urbanização e industrialização do país.

Em 1966, o Banco Moreira Salles, em parceria com os sócios, a Ibec (*International Basic Economy Corporation*) e a Deltec – organizações do mercado de ações, a Light e o Grupo Azevedo Antunes, criam o Banco de Investimento do Brasil – BIB. A partir daí o Grupo Moreira Salles se destaca por uma característica que iria permear seus negócios no decorrer do tempo: aliar-se à excelência e à experiência já existentes, atraindo talentos (UNIBANCO, 2008a).

Continuando com as parcerias, em 1967, após fusão do Grupo Moreira Salles com o Banco Agrícola Mercantil, cria-se, portanto, a União dos Bancos Brasileiros S.A – UBB. Havia neste momento 8.570 funcionários, 333 agências (a maior rede do Brasil naquela época) e mais de 1 milhão de correntistas, distribuídos em nove estados além do Distrito Federal. Dois anos depois, estava no segundo lugar no ranking de bancos comerciais privados do Brasil.

Em 1970, o BIB incorpora o Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro, popularizando o BIB como banco de varejo. Por conseguinte, há o encontro da modernização do com essa nova cultura.

Neste momento, destaca-se o Banco Moreira Salles com a UBB e com o BIB. Faz importante ressaltar pois o em 1972, a UBB assumiria o controle do BIB, após a compra da

Deltec e do Ibec, criando, portanto, uma diretoria, em 1973, para comandar o grupo financeiro.

Em 1975, contabiliza-se 15 empresas, milhares de colaboradores e milhões de clientes. Para integrar as empresas e garantir o seu sucesso como um grupo forte, transparente e comprometido com os seus clientes, surge o Unibanco. Neste ano, surge a agência de Florianópolis, na Rua Trajano.

Já no ano seguinte, constitui-se, sob a liderança de Walther Moreira Salles, o Conselho de Administração e o início das práticas de Governança Corporativa.

Em 1980, ocorre a abertura da primeira agência internacional, em Nova Iorque.

Em 1981, o Unibanco assume o controle acionário do Banco Mineiro e inicia, em 1983, as operações de previdência privada e do Banco 24 horas e neste período ocorre a mudança da matriz do Rio de Janeiro para São Paulo.

Neste mesmo ano, a Unibanco Seguradora junta-se à Sul América, líder do setor, por meio de uma troca de participações, surgindo a Sul América Unibanco Seguradora, contando com toda a rede do Unibanco para consolidar sua liderança.

No município de Curitiba, ainda no ano corrente, surgem as três primeiras unidades do Banco 24 Horas, oportunizando aos clientes a realização de saques, depósitos ou de consultas aos dados a qualquer hora. Destaca-se que esta tecnologia 24 Horas foi pioneiro em seu gênero.

Em 1987, inaugura-se as agências do segmento *Corporate*.

Em 1990, inaugura-se a *Japam Desk* e do *Private Bank* (clientes com mais de US\$1 milhão em patrimônio líquido).

Em 1991, surge o Instituto Moreira Salles, convergido à cultura, e o Unibanco Ecologia. O Instituto seria destinado à promoção e ao desenvolvimento de programas culturais para o grande público.

Neste mesmo ano, após 8 anos do surgimento do Banco 24 Horas, surge o Banco 30 Horas, sendo pioneiro, pois se tratava de um novo serviço aos clientes por 30 horas: seis na agência, das 10 às 16 horas, e outras 24 ao alcance do telefone.

Neste ano, ainda, Walther Moreira Salles retira-se da presidência do conselho de administração do Unibanco, após 60 anos de trabalho, para ocupar o posto de presidente de honra do conselho, passando a cuidar das atividades culturais do Conglomerado. Durante seu discurso de despedida, o embaixador resumiu a forma de atuar do Unibanco, como também um de seus princípios éticos: "Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação

eletrônica permanecerá a circunstância simples, irredutível, de pessoas servindo pessoas". (UNIBANCO, 2008a). Neste patamar, contabiliza-se mais de 18 milhões de clientes.

Em 1992, inaugura-se a Casa da Cultura de Poços de Caldas, cidade origem da Seção Bancária.

Em 1993, inaugura-se um novo Centro de Processamento de Dados, aumentando em 40% a capacidade de processamento do Unibanco. O investimento realizado pelo banco nessa ampliação lhe garantia o compromisso com a crescente qualidade de seus serviços e já antevia o crescimento substancial que ocorreria em suas operações.

Em 1995, ativos do Banco Nacional S.A. são adquiridos pelo Unibanco, passando a ter uma rede de 1.446 dependências no Brasil, cerca de 2,1 milhões de clientes e uma base de 1,4 milhão de portadores de cartão de crédito. Ainda neste ano, a Blockbuster se associa ao Grupo Moreira Salles e o Bill Gates participa de campanha de lançamento do Micro 30 Horas (UNIBANCO, 2008a).

Nos anos seguintes, fatos importantes para o banco ocorrem. O primeiro refere-se à aquisição, em 1996, de 50% da Fininvest, financeira com experiência no segmento de crédito direto ao consumidor e pertencente ao grupo Icatu. Em 1997, ocorre a entrada das ações do Unibanco na Bolsa de Valores de Nova Iorque, tornando-se o primeiro banco brasileiro a negociar seus títulos na bolsa de Nova York e associando ao grupo financeiro AIG, *American International Group*. Em Florianópolis, a agência é transferida para a praça XV, tendo um aumento de 100% de clientes, aumentando de 800 para 1.600 clientes ativos.

Em 1998, o Conselho de Administração decide sua nova estrutura baseada em quatro pilares, que eram Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e Asset Management.

Em 2000, contabiliza-se 1.623 pontos de atendimento no Brasil, crescimento do lucro líquido no ano de 25% e aumento de 50% na base de clientes. Esses resultados foram atribuídos às aquisições da Fininvest, do Credibanco e do Banco Bandeirantes, cujo banco, por meio de uma emissão de ações, propiciou ao Unibanco a possuir um novo sócio estrangeiro denominado Caixa Geral de Depósitos. O maior grupo financeiro de Portugal, que controlava o Bandeirantes, passou a deter 12,3% do capital total do Unibanco, integrando o bloco estratégico de acionistas estrangeiros junto com o alemão Commerzbank AG e o japonês Mizuho Financial Group.

Em 2000, lança-se o ContAtiva, buscando maior participação de mercado por meio programa do Banco de Varejo, quanto a abertura de novas contas.

Nos primeiros anos do novo século, realizam-se parcerias com a Globex/Ponto Frio, por meio de seu banco InvestCred (atualmente PontoCred); com o Magazine Luiza, formando

o LuizaCred. Nessas duas operações no segmento de crédito direto ao consumidor, o Unibanco detém 50% de participação e a gestão dos negócios. Na Fininvest, possui 100% de participação, desde dezembro de 2000. Juntas, as parcerias permitiram a ocupação de posição de destaque na oferta de produtos e serviços a um mercado com grau de bancarização inferior.

Em 2003, o Unibanco adquire a Creditec, consolidando ainda mais sua posição de liderança no segmento de crédito ao consumidor. Pedro Sampaio Malan, ex-presidente do Banco Central do Brasil e ex-ministro da Fazenda, é convidado a ocupar o posto de vice-presidente do conselho de administração. Pedro Bodin, ex-diretor de Política Monetária do Banco Central, principal executivo do Banco Icatu e um dos principais sócios do grupo Icatu, é eleito membro do conselho.

Também nesse ano o Unibanco passa por importantes mudanças societárias: uma oferta de permuta dá o direito a todos os acionistas preferenciais de converter suas ações em Units (certificados de depósito de ações representativos de uma ação preferencial da Unibanco Holdings e uma ação preferencial do Unibanco); uma oferta global de dois grandes acionistas, o Mizuho, que vende toda a sua participação, e o Commerzbank, que disponibiliza uma parcela de sua participação, permite um aumento significativo de liquidez das ações do Unibanco no mercado brasileiro.

Em 2004, o Unibanco compra HiperCard, cartão de crédito private label e principal meio de pagamento das lojas Bompreço, aceito em mais de 70.000 estabelecimentos comerciais do Nordeste. O Unibanco também adquire as operações brasileiras do BNL, Banca Nazionale del Lavoro, e fecha importante parceria com o grupo Sonae para a criação de uma financeira. Neste ano, o Unibanco vende sua parte da Credicard para seus sócios.

Ainda em 2004, Armínio Fraga, ex-presidente do Banco Central, é convidado a participar do conselho de administração do Unibanco e Pedro Moreira Salles anuncia importantes mudanças estruturais. A presidência do conselho, até então nas mãos de Pedro Moreira Salles, que se torna presidente executivo, passa a ser exercida por Pedro Sampaio Malan, que já ocupava por um ano a vice-presidência do conselho do Unibanco.

Em 2005, a agência Florianópolis contabiliza-se 2.960 clientes.

4.2 Caracterização do Uniclass

Faz-se importante neste momento retomar a definição do segmento de negócio Uniclass. Analisando sua composição, trata-se de um segmento de negócio de varejo destinado a pessoa física com renda mensal de R\$ 4 mil ou possuidor de investimentos superiores a R\$ 50 mil. Apresenta-se, portanto, a prestação de serviços.

4.2.1 Prestação de Serviços

Verificada seu significado, faz-se importante relatar como ocorre a prestação de serviços do Uniclass para atrair os clientes e possibilitar ao Unibanco aumentar sua rentabilidade.

A prestação de serviços Uniclass tem foco em clientes pertencentes a classes com alta renda e visa mantê-los fiéis, por causa dos aspectos abordados e para se posicionar frente aos seus concorrentes nesta linha de serviços bancários.

Seus objetivos, segundo Unibanco (2008d), são oferecer alto padrão de atendimento e profissionalismo; entender sobre a vida financeira dos clientes mais do que qualquer outro banco; conhecer as necessidades dos clientes e ser verdadeiramente pertinente sem invadir espaços; estar presente quando o cliente precisa e invisível quando o cliente quer, o que significa, para a organização utilizar uma experiência de 10 anos para estar mais próximo de nossos clientes e se antecipar às necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços inovadores, no momento oportuno, de forma ágil, como se fosse invisível em relação aos seus clientes; e por último, entender suas necessidades e ser verdadeiramente pertinente no momento certo, sem invadir espaços, sempre respeitando o seu tempo e a sua vida.

Este segmento de negócio foi criado em 1997 e destina-se a pessoas físicas com renda mínima mensal de R\$ 4.000,00 ou investimentos superiores a R\$ 50.000,00, conforme mostrado na figura 10.

Neste sentido, procurou-se abordar aqueles produtos e serviços financeiros que convergem diretamente com a teoria apresentada sobre Marketing de Relacionamento. Destaca-se, portanto, serviços nas áreas de saúde, de negócios, de compras e culturais, incentivados por taxas que se reduzem a medida que aumenta a utilização dos serviços

Uniclass, que são: Assistência Uniclass; Espaço Uniclass; Atendimento Uniclass; Cultura e Lazer; Tarifa Zero; Câmbio; Informes Fiscais; e Cartão de Crédito.

a. Assistência Uniclass

Envolve atividades de assistência como Emergência Domiciliar, Condução de Veículos à Oficina, Locação de Helicóptero, Limusine e Aparelho Celular, Acidentes Pessoais na Residência, Assistência Veterinária, Envio de medicamento, Serviço de Táxi Envio de Cestas Comemorativas, Locação de Veículos, Serviço de Mensageiro, Indicação de Arquitetos e Decoradores e Assistência Microinformática.

b. Espaço Uniclass

São espaços dentro de algumas agências Unibanco. Estes espaços oferecem: Assessoria Financeira, através do gerente de Negócios Uniclass; Sala de Reunião – com estrutura áudio-visual, de comunicação – fax, telefone, internet, e de copa para realizar reuniões de negócios com prévia antecedência; e Tecnologia de ponta para o cliente realizar suas atividades bancárias.

c. Atendimento Uniclass

Ocorrem dentro e fora da agência. Na agência, há o Ambiente Uniclass, onde ocorre o relacionamento com o Gerente, propiciando ao cliente o tratamento de assuntos relacionados à consultoria de produtos, negócios e diversas soluções referentes a sua conta; Gerente Uniclass, que se refere a um profissional com um número limitado de clientes para proporcionar ao cliente atendimento diferenciado e um relacionamento mais próximo; e o Caixa Preferencial, para propiciar agilidade, eficiência e privacidade.

Fora da agência, é oferecido ao cliente Uniclass a utilização da comunicação por telefone, o qual é atendido pelos assistentes dos gerentes para um primeiro suporte e caso seja necessário é transferido ao gerente.

d. Cultura e Lazer

Neste serviço, há o Instituto Moreira Salles – IMS, entidade civil sem fins lucrativos, que promove mostras de cinema, por meio de suas salas de cinema, denominada Espaços Unibanco de Cinema, localizadas em algumas cidades onde oportuniza ao cliente ingressos com 50% de desconto; e exposições de arte, música e outros por meio do Espaço Unibanco Arteplex, com o mesmo desconto; há facilidades aos seus clientes para assistirem a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, pois é patrocinada pelo Unibanco.

No que tange ao lazer, o Uniclass oferece o Roteiros de Charme. Por meio de parceria com a Associação Roteiros de Charme propicia aos seus clientes descontos de 20% sobre a diária e cortesias, como melhorias no quarto escolhido ou refeição para duas pessoas, em hotéis e pousadas localizadas em algumas cidades praianas, na serra, cidades-fazendas e históricas no Brasil.

e. Tarifa Zero

É um programa de descontos que quanto mais o cliente usar os serviços do banco, como fazer compras com cartão de débito ou cartão de crédito e pagar contas com débito automático, menos tarifas paga. Segundo o Unibanco (2008d), é o único banco que oportuniza ao cliente descontos de 100% nas tarifas excedentes e nas principais tarifas avulsas, podendo conquistar isenção total em tarifas excedentes e avulsas.

f. Câmbio

Oferece serviços de *Travelers Cheques*, para facilitar a realização de compras no exterior sem a utilização de dinheiro ou cartão, podendo ser compradas sem tarifa de câmbio de 1,5 % na venda; Transferências para o Exterior, para pagamentos de contas; Transferências do Exterior, onde o banco é responsável pelo fechamento do câmbio e pelo valor depositado na sua conta corrente, já descontadas as taxas; Remessas Unibanco, para brasileiros que moram no exterior e enviam seu dinheiro para o Brasil por meio de Serviços de Remessas; Pagamento na moeda estrangeira por meio de cheque e dinheiro na moeda, onde o banco Unibanco intermedia pagamentos em cheques em moeda estrangeira para serem convertidas para o Real. Para espécie, o valor da transação em reais é debitado em sua conta corrente; e

Canais Bancários, permitindo ao cliente o recebimento de ordens de pagamento oriundas do exterior por meio de agências parceiras internacionais.

g. Informes Fiscais

O banco orienta seus clientes para a elaboração da Declaração do Imposto de Renda.

h. Cartão de Crédito

É um cartão de crédito feito para clientes Uniclass que contempla o Passaporte Premium, que se refere a um programa de recompensas e por meio do acúmulo de pontos, os quais podem ser utilizados em locação de automóveis, diárias de hotéis, produtos de catálogo, doação de pontos para instituições beneficentes e nos programas de viagens Smiles, Fidelidade TAM e por trechos pré-definidos pela companhia aérea GOL.

4.3 Caracterização dos concorrentes

O setor que o Uniclass atua é chamado como setor *premium* no mercado financeiro onde se verifica a gradativa entrada das instituições financeiras. As existentes e que têm impacto significativo na participação do mercado são, além do Uniclass, Banco do Brasil Estilo, Bank Boston, Bradesco Prime, City Bank, HSBC Premier, Itaú Personnalité e Banco Real Van Gogh.

Além do crescimento do setor, recomenda-se a análise do rendimento mensal dos indivíduos que residem no país. Analisando a População Economicamente Ativa – PEA – brasileira, esta corresponde a aproximadamente 92 milhões (92.860.128) de habitantes que trabalham na área urbana e rural, que são considerados força de trabalho acima de 10 anos de idade (PNAD, 2004).

Porém, considerando aqueles assalariados, podendo incluir aposentados, donas-de-casa e estudantes, PNAD (2004) informa que há aproximadamente 97 milhões de habitantes (97.019.238). Parte-se, portanto, desta informação para indicar pessoas que possuem seus rendimentos mensais, conforme tabela 1, facilitando a análise.

Tabela 1 – Rendimento das Pessoas Assalariadas

Rendimento Mensal	No de Pessoas	Percentual
Até 1 Salário Mínimo (S.M.)	34.542.540	35,60%
Entre 1 a 2 SMs	28.715.080	29,60%
Entre 2 a 3 SMs	10.812.593	11,14%
Entre 3 a 5 SMs	11.502.679	11,86%
Entre 5 a 10 SMs	7.300.264	7,52%
Entre a 10 a 20 SMs	3.016.892	3,11%
Acima de 20 SMs	1.129.190	1,16%
Total	97.019.238	100,00%

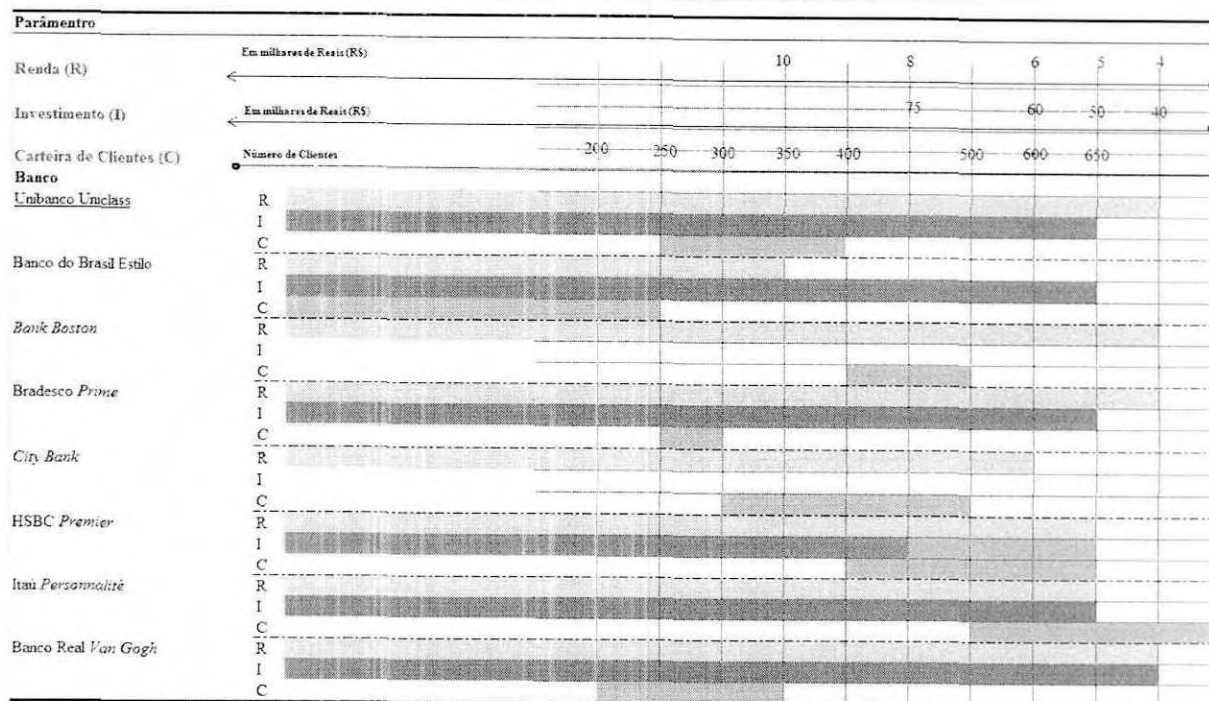
Fonte: Dados secundários. Adaptado de: IBGE/PNAD (2004).

Analizando a tabela acima, verifica-se que aproximadamente 4,1 milhões (4.146.082), cerca de 4,30%, possuem rendimento mensal acima de dez salários mínimos, caracterizando, conseqüentemente, potencial público do Uniclass e de seus concorrentes, sendo que algumas das instituições financeiras focam acima de 20 salários, o que corresponde a 1,1 milhão (1.129.190) de pessoas, correspondendo cerca de 1% da população residente no país. De acordo com a Sra. Ferreira, o segmento Uniclass possui mais de 500 mil clientes, representando no mínimo 12% da população dos assalariados que recebem mais que 10 salários mínimos.

Em relação ao município de Florianópolis, segundo IBGE (2001), tem-se aproximadamente 21% (41.183) da população assalariada (195.905) que recebem mais de 10 salários mínimos. Segundo a Sra. Casarin, tem-se atualmente aproximadamente 1.200 clientes no segmento Uniclass da agência em estudo, representando aproximadamente 3% da população com rendimento mensal maior que R\$ 4 mil.

No que tange aos concorrentes e a análise do setor, nota-se a rivalidade entre as empresas, como sendo uma das forças competitivas de Porter (1991), a partir da tabela 2 e a forma dos concorrentes de definirem suas maneiras de se posicionarem junto ao seu público.

Tabela 2 – Comparação Uniclass e Concorrentes – Posicionamento



Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Takahashi (2006).

Analisando a tabela 2, verifica-se principalmente o rendimento mensal dos indivíduos que as organizações procuram. O Bradesco *Prime*, *CityBank* e Banco Real *VanGogh* possuem a mesma regra de renda que o Uniclass. Em relação a este parâmetro, identifica-se o Banco do Brasil Estilo que possui como regra identificar clientes com renda mensal mínima de R\$10 mil, acima de 20 salários mínimos.

Ainda verificando a mesma tabela, considerando agora o parâmetro Investimentos, verifica-se que o Banco do Brasil Estilo, Itau *Personalitè* e o HSBC Premier, que admite investimentos diferenciados entre R\$ 50 e R\$ 75 mil e acima deste valor, possuem regras iguais ao Uniclass. Destaca-se que o Banco Real *VanGogh* busca identificar investimentos de pessoas com pelo menos R\$ 40 mil.

Último parâmetro a ser analisado, refere-se ao tamanho da carteira de clientes. Nota-se que os gerentes dessa linha de negócios *premium* devem possuir um número menor de clientes, se compará-los com os gerentes de pessoas físicas, considerados clientes normais. Destaca-se o Banco do Brasil Estilo, com no máximo 250 clientes, Bradesco Prime, de 250 a 300, Banco Real *VanGogh*, de 200 a 350, e o Uniclass, de 250 a 400, pois são bancos com uma carteira reduzida de clientes, quando comparadas com o Itau *Personalitè*, acreditando-se que são clientes diferenciados que necessitam ser atendidos de forma personalizadas para o gerente ser capaz de suprir todas as suas demandas.

Outra comparação do Uniclass com seus concorrentes que deve ser verificada é o portfólio, apresentada de forma concisa no quadro abaixo.

Serviços - Banco	<u>Unibanco</u> <u>Uniclass</u>	Banco do Brasil Estilo	<i>Bank</i> <i>Boston</i>	Bradesco <i>Prime</i>	<i>City</i> <i>Bank</i>	HSBC <i>Premier</i>	Itaú <i>Personnalité</i>	Banco Real <i>Van Gogh</i>
Agências Exclusivas	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Espaços Exclusivos	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
<i>Call Center</i> Especializado	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Chat Room</i> Internet	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
<i>E-mail Banking</i>	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Site</i> Especializado	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Portfólio Específico	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Fundos em Outras Instituições	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Assessoria Financeira	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Seguros Especiais	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Eventos Palestras	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Boletim Econômico	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Demonstrativo Mensal	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Mensageiro	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Manobrista	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Recepcionista	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Quadro 2 – Comparação Uniclass e Concorrentes – Portfólio

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Takahashi (2006).

Analisando o quadro 2, pode-se indicar que o Uniclass possui um extenso portfólio, possuindo todos os serviços indicados. Analisando somente a tabela acima, pode-se indicar que um grande concorrente é o Banco Real *VanGogh*, apesar deste não possuir agências exclusivas.

Em relação ao Banco Real *VanGogh*, oferece gerente exclusivo por telefone todos os dias do ano, das 8h às 22h, e serviços via *e-mail*, fax, Internet, Banco 24 Horas e tecnologia *wap*, além de assessoria financeira exclusiva para investimentos, financiamentos e seguros. Apesar de não existirem agências exclusivas, há espaços diferenciados nas principais agências (VEJA, 2005).

Destacam-se outras duas instituições que são tradicionais do público brasileiro, que são o Bradesco e o Itaú como fortes concorrentes do Unibanco – Uniclass.

Apesar do Bradesco estar caracterizado como um banco popular, a linha *Prime* se destaca por oferecer uma escala de pontos fornecidos de acordo com o saldo, que pode garantir redução na cesta de tarifas, determinado número de dias de isenção no cheque

especial ou redução de sua taxa. A aquisição de produtos, como seguros, previdência ou consórcios também valem pontos. Em relação às agências, possuem espaço diferenciado, com recepcionista, TV, informações financeiras, jornais e revistas e das 7h às 22h, todos os dias, há serviços de Mensageiro para depósitos, pagamentos e entregas de talão de cheques.

A linha *Personnalité*, do banco Itaú, possui 82 agências exclusivas e Oferece modalidades diferenciadas de tarifas, com pacotes de acordo com o que o cliente mais usa (o Multiconta Maxi, por exemplo, inclui cartão de débito, folhas de cheque, transações nos canais eletrônicos, débito automático, serviço de Mensageiro e saques no exterior por 38 reais).

Outro serviço é a existência dos Fundos de Investimento. É importante comentar que o setor de Fundos de Investimento, segundo a CVM (2005) é o produto de capital que sido destaque, pois abrange 6,3 mil fundos. Desde 2002, emitiu-se R\$ 15,2 bilhões em cotas de fundos, sendo que em 2005, emitiu-se R\$8.36 bilhões, ou seja, 55% da arrecadação deste período. Segundo Trindade (2005), presidente desta instituição, “é um dos produtos financeiros mais inovadores dos últimos anos e tem potencial para revolucionar os canais de crédito na economia” (TRINDADE, 2005, p.2).

4.4 Elementos Propostos na Caracterização

A partir dos elementos apresentados na Fundamentação Teórica, conforme apresentações das figuras 3 e 4 e a definição da proposta da teoria apresentada por Gordon (1988) e complementada por D'Angelo; Schneider; Larán (2006), deve-se expor os itens Cultura, Estratégia e Operações.

4.4.1 Cultura

Pode-se afirmar que sua cultura está baseada nos seus valores para atingir sua missão. Para tentar garantir que essa afirmação seja verdadeira e executada, verifica-se a adoção do Programa Jeito Unibanco cujo *slogan* é “Agressividade na busca de resultados, entusiasmo,

motivação e garra. Assim se constrói o Jeito Unibanco”, para buscar a cultura de alta performance desejada pela organização (UNIBANCO, 2006, p.56).

Esta ação foi realizada por pesquisas com 8.500 colaboradores, por palestras e eventos liderados e palestrados pelo presidente executivo em todo o país para influenciar os seus colaboradores a atingirem o grau de comprometimento que a empresa deseja de acordo com seus desejos de rentabilidade e crescimento para garantir seu poder no mercado cada vez mais competitivo.

Dessa maneira, elaborou-se o programa Jeito Unibanco, utilizado atualmente, que contém as 10 atitudes esperadas de cada colaborador, fazendo alusão aos 10 mandamentos da religião cristã. Citam-se a Boa Ambição; Meritocracia inquestionável; Liderança intelectual; Diferente de todos; Descomplicado; O melhor, com os melhores; O que vale é o placar; Sem frescura; O time é tudo; e Cabeça nas nuvens, pés no chão (UNIBANCO, 2006) (Ver Anexo I).

A partir dessa cartilha e dos contatos do pesquisador com a organização, nota-se que existe um inconformismo em relação às metas, pois se nota que a medida que são atingidas, seus colaboradores desejam alcançar projetos mais desafiadores. Observa-se também um sentimento de preocupação em atender bem os clientes para satisfazer suas necessidades e finalmente, nota-se a receptividade das pessoas para falar sobre a organização.

O contato do pesquisador com a organização propiciou a visualização da convergência da cultura das pessoas com o programa Jeito Unibanco, seja no contato pessoal, por telefone ou correio eletrônico. No pessoal, percebeu-se características que contemplam as atitudes recomendadas pelo banco. Pode-se explicitar vários exemplos.

Primeiramente, indica-se a boa ambição presente nos gerentes Uniclass e Geral da agência estudada, quando se comenta as metas e o desejo de servir os clientes e prestar auxílio. Analisando o discurso dos dois gerentes entrevistados sobre a remuneração, verifica-se realmente a disciplina de trabalhar duro para a obtenção dos resultados e, conseqüentemente, a retribuição com o aumento da sua remuneração.

Verificando a receptividade do banco e o segmento Uniclass, pode-se afirmar que há a assimilação dos colaboradores do *slogan* “Unibanco, Nem parece banco”, pois a organização tenta criar um clima de conforto para o cliente se sentir em casa, seja na entrada da agência, na proximidade das pessoas para oferecer auxílio, desde aqueles considerados de baixa hierarquia aos pertencentes à alta. Fato observado também pelo tratamento por telefone quanto à exposição do desejo do pesquisador de obter informações sobre o objeto de estudo ao momento de identificar a correta pessoa, sem indicação e auxílio de nenhum colaborador do

Unibanco para realizar algum tipo de intermediação com a matriz. Este fato contribuiu também para configurar objetividade e simplicidade no tratamento com as pessoas, mesmo o pesquisador não fazendo parte da cadeia de relacionamentos da organização.

Outro fato que ficou bastante evidente é a busca do resultado e dinheiro no discurso e nos relatos das experiências passadas de cada gerente e do seu crescimento na organização, que segundo eles, ocorreu por meio de muito trabalho e cumprimento de metas, pois para eles, acontece, aquilo que é comentado na cartilha, ou seja, crescimento e oportunidades de novos negócios e benefícios aos principais grupos de interesse - clientes, acionistas e colaboradores.

Finalmente, verifica-se claramente a valorização da equipe pelos comentários da gerente geral Sra. Casarin e sente-se que seus colaboradores estão satisfeitos em tê-la como líder e representante da agência, considerando os caixas do Espaço Uniclass e os Gerentes Uniclass, como relatado na entrevista com a Gerente Geral que disse: “Me preocupo muito com as pessoas. O time é que te derruba ou é o que te promove.” O gerente uniclass complementa que o principal ponto, caracterizado como fator crítico de sucesso, é o trabalho em equipe, pois se um estiver mal, com metas, ou com si próprio, o time pode ser prejudicado pela meta coletiva.

Analisando as metas propostas e a maneira como foram comentadas por ambos entrevistados, tem-se realmente a preocupação com o constante crescimento de todos os produtos oferecidos. Ribeiro diz que o banco desafia os colaboradores a cada momento, conclui-se portanto que é necessário muita superação para tentar sempre cumprir as metas mensais de todos os produtos ofertados. Percebe-se ainda que o Ribeiro possui consciência que o banco deve se superar para manter a própria sobrevivência, manter a sustentabilidade do seu crescimento e obter vantagem competitiva.

Verifica-se que uma das atitudes de ser divertido e respeitoso converge com os subsistemas humano e cultural e elementos formal e informal, sugeridas por Motta e Vasconcelos (2002). Essa atitude é percebida durante a entrevista com ambos e os contatos por telefone, quando se criou um ambiente saudável e descontraído e com objetividade e respeito ao pesquisador.

Nota-se características bem presentes nas agências que caracteriza aquilo que Schein (1984, *apud* MOTTA; VASCONCELLOS, 2002) comenta dos elementos perceptíveis, como as salas sem porta e sem parede, apenas com divisórias transparentes, os móveis bem confortáveis e decoração e arquitetura bem discreta e ao mesmo tempo charmosa e de bom gosto, tentando transmitir aos clientes Uniclass um ambiente familiar, como se fosse, na visão da gerente geral, uma “lojinha” onde todos devem ter atendimento personalizado.

A partir desse exemplo da liderança que o relacionamento se constrói. Percebe-se que o relacionamento não é valorizado somente com o cliente e a liderança estimula para ser o principal fator de sucesso da agência e, por conseguinte, do segmento Uniclass, corroborando aquilo que Schein (1984) destaca sobre liderança. É esse atendimento, tanto da liderança geral quanto do líder do Uniclass, o qual oportuniza a realização dos negócios e o atingimento das metas, conforme D'Angelo, Schneider e Larán (2006) dizem da importância de ter a filosofia e a consciência de que o relacionamento concretiza valor aos clientes.

4.4.2 Estratégia

Na definição de Porter (1996) sobre estratégia, nota-se o segmento de negócio Uniclass, inserido no setor de varejo do Unibanco, como uma das macro estratégias do banco, que se referem ao aumento de escala no varejo, das vendas para os clientes existentes e a preocupação com a qualidade dos serviços e do atendimento.

O aumento de escala no varejo é necessário para o grupo aumentar sua clientela por meio de iniciativas estratégicas, cruzamento de vendas cruzadas por meio das subsidiárias e das empresas parceiras do grupo e de aquisições e fusões, para assim fomentar o financiamento ao consumo por meio da liberação de crédito, pois gera maior rentabilidade no mercado.

Em seguida, aproveitando da clientela existente, elabora-se ações para a oferta de produtos e serviços, almejando o aumento das vendas para cada cliente, garantindo assim a maior lucratividade. Para atingir esse público, elabora-se atividades e programas de relacionamento para buscar atender necessidades de cada tipo de cliente, expandindo portanto seu portfólio e vendendo com custo reduzido se comparar com o desejo da organização de conquistar um cliente.

Um parâmetro importante é a busca pela melhoria contínua dos serviços por meio da análise dos processos e da comunicação, como melhorias no *layout* e no *design* das agências, investimentos em capacitação dos colaboradores e a criação de um programa de televisão para ser exibido na televisão aberta, para anunciar produtos e serviços e tentar gerar maior proximidade com os clientes.

Pode-se comentar que a partir das ações citadas, demonstradas pela organização como objetivos gerais para o varejo, que cada uma influencia e complementa para os outros objetivos serem atingidos.

Nessas estratégias gerais que o Uniclass está inserido e recorrendo as abordagens genéricas de Porter (1991) para auxiliar o discorrer e análise da sua prestação de serviços, pode-se dizer que está relacionado ao foco, por causa do processo de segmentação de mercado definido por Churchill e Peter (2000).

Analisando suas regras, verifica-se a segmentação de renda para definir seu público-alvo, pois o Uniclass deve ser composto por clientes com renda mensal acima de R\$ 4 mil, ou seja, um público estimado de 4,1 milhões de pessoas, conforme demonstrado na análise do concorrentes, por meio da tabela 1, ou investimentos superiores a R\$ 50 mil, conforme tabela 2.

Verifica-se, além disso, a preocupação em atrair e manter o cliente no varejo, respectivamente, seja por meio da política de fomento de crédito aos programas de fidelidade e inovações de serviços.

Para garantir esse posicionamento e buscar atividades diferenciadas, caracterizando o conceito de estratégia, preconizado por Porter (1996), elaborou-se os serviços propostos mencionados que são recuperados neste momento, pois compõem atividades que se relacionam com as abordagens estratégicas dos autores referenciados de acordo com a possível relação com a base teórica.

Analisando este portfólio apresentado do Uniclass e relacionando-os com os serviços prestados, verifica-se a diferenciação por suporte, conforme citação de Mintzberg (1988), como base do negócio Uniclass a partir da observação nos serviços de Assistência Uniclass, pois oferece os serviços de Emergência Domiciliar, Condução de Veículos à Oficina, Locação de Helicóptero, Limusine e Aparelho Celular, Acidentes Pessoais na Residência, Assistência Veterinária, Envio de Medicamento, Serviço de Táxi, Envio de Cestas Comemorativas, Locação de Veículos, Serviço de Mensageiro, Indicação de Arquitetos e Decoradores, e Assistência à Micro-Informática.

Em relação à Cultura em suas práticas de relacionamento, verifica-se ações inseridas no contexto das dimensões do Marketing Holístico, figura 2, voltadas diretamente ao clientes Uniclass e, conseqüentemente de forma indireta, à comunidade, por meio do IMS, dos espaços para exibição de filmes e do apoio a música clássica.

Por meio do oferecimento do cartão de crédito Uniclass Platinum, nota-se a existência das alianças promocionais para criar ações competitivas para as organizações serem efetivas,

conforme a abordagem de Keller e Kotler (2006), pois quanto mais aquele é utilizado, mais recompensas o cliente possui. Trata-se de pontos acumulados que podem ser utilizados em algumas empresas parceiras, corroborando com aquilo que Gordon (2004) coloca sobre colaboração, evidenciando a geração de valor para todos, ou seja, o Uniclass, os clientes e as empresas parceiras, por meio do Programa Smiles, Programa Fidelidade da TAM, da GOL Linhas Aéreas e em empresas locadoras de automóveis e empresas do setor hoteleiro. Conseqüentemente, nota-se obtenção do lucro econômico entre as partes, conforme citação de Gummesson (2005).

Continuando com a análise sugerida do portfólio, nota-se a diferenciação por qualidade e por *design*, caracterizadas por Mintzberg (1988), no serviço oferecido por meio do Espaço Uniclass, que é considerado pioneiro, de alto conforto e possui características que alguns concorrentes não possuem ainda, conforme análise da tabela do portfólio dos concorrentes.

Envolvendo o conceito produto, ressaltado no marketing tradicional, e aspectos de qualidade, descrição e comodidade, com o Espaço Uniclass, verifica-se a intenção do Unibanco de acompanhar o crescimento das aplicações de pessoas físicas, que, segundo Pavini (2004), corresponde a 30% do volume de negócios na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, criando um espaço dentro de algumas agências oferecendo tecnologia suficiente - fax, telefone e Internet - e integrada com o sistema de informações da bolsa de valores, propiciando um ambiente oportuno para o cliente investir em ações.

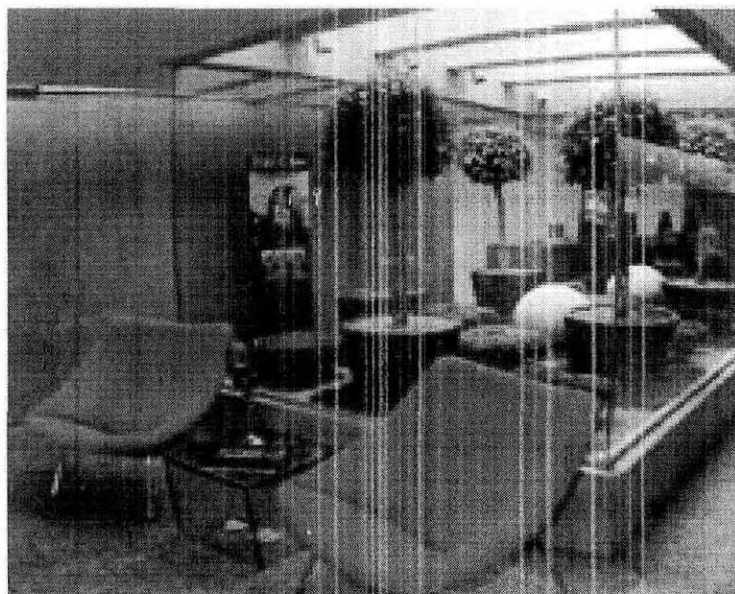


Figura 11 – Espaço Uniclass

Fonte: Dados secundários. FLEXEVENTOS (2008).

Caracteriza-se portanto, conforme a figura acima, como um local reservado e discreto, apesar de estar localizado nos centros de alguns municípios brasileiros, logo com muita movimentação; e cômodo, por causa dos serviços de copa, manobrista, frigobar, livros e periódicos sobre arte, literatura e esportes, eventos para degustação de vinhos e queijos em um lugar que existe arquitetura, estilo e conforto adequados ao público-alvo desse negócio do Unibanco.

Ressalta-se, contudo, o vínculo organização-cliente referente à Assessoria Financeira que a pessoa pode obter respostas às suas dúvidas de investimentos e operacionais bancárias diretamente com o gerente de negócios do banco, tornando o atendimento personalizado e um mecanismo de manutenção da clientela por meio da troca de experiências e informações, suprimindo as necessidades humanas e sociais dos clientes. Diferentemente, por exemplo, das corretoras, onde não se verifica tempo de atender seus clientes com a devida atenção para determinadas dúvidas e problemas.

Um exemplo acerca do elemento preço, inserido no marketing tradicional e, além disso, inserido no conceito de estratégia por meio da diferenciação por preço, conforme abordagem de Mintzberg (1988), tem-se o serviço de câmbio, quanto a não cobrança de da tarifa de câmbio de 1,5% da venda do *Travelers* Cheques para facilitar as compras no exterior, e o Programa Tarifa Zero, que pode isentar o cliente de taxas a partir da sua utilização dos serviços do banco a partir da sua contagem de pontos, conforme a tabela 3.

Tabela 3 – Critério para Aquisição de Pontos

Tipo de Produto e Serviço	Critério	Pontuação
Débito Automático	Ter conta automática ativa no mês	4
Compras com Cartão de Débito	Cada compra efetuada remete a pontos	5
Compra com Cartão de Crédito Unicard	Cada compra efetuada remete a pontos	5
Tempo de Conta	Cada 2 anos remete a pontos	3
Investimentos em Poupança, Superpoupe, Fundos, CDB e Previdência	De R\$20 mil a R\$34.999	20
	De 35 mil a R\$ 49.999	40
	De R\$50 mil a R\$64.999	65
	Acima de R\$65 mil	100

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Unibanco (2008e).

Vale a pena destacar esse programa, pois é considerado um dos principais serviços para os clientes Uniclass, segundo o gerente Uniclass de Florianópolis. Seu objetivo é premiar o cliente Uniclass que mantém alto relacionamento com banco, por meio da concessão de descontos no preço de tarifas mediante utilização de Empréstimos, Investimentos, Seguro, Consórcio e Capitalização e Pagamentos em Meio Eletrônico, conforme a tabela 3. Assim, os pontos são somados de acordo com a tabela 4 para identificar a porcentagem de desconto que é oferecida no pacote de manutenção da conta Uniclass.

Tabela 4 – Conversão de Pontos e Descontos

Pontos Acumulados no Mês	Porcentagem de Desconto no Pacote do Serviço
25 a 49	25%
50 a 74	50%
75 a 99	75%
100 a 124	100%
125 a 150	100%
> 150	100%

Fonte: Dados secundários. Unibanco (2008e).

Por meio da tabela 4, aquele que cliente que somar, por exemplo, no mínimo 100 pontos, garante a isenção do pagamento do pacote, conforme o objetivo do Programa Tarifa Zero.

Sobre alguns elementos do marketing tradicional e recorrendo à definição de Gummesson (*apud* CRESCITELI; IKEDA, 2006) que cita os 4 Ps, tem-se a promoção e a sua comunicação, envolvendo então a propaganda e publicidade. Verifica-se, por meio da campanha veiculada na televisão em 2004, a relação entre uma atriz famosa, Malu Mader, e o gerente Uniclass, o que fortalece a marca Uniclass e o que permite dizer que esta relação tem convergência com a abordagem de Mintzberg (1988) sobre a diferenciação da imagem.

O início da propaganda mostra a atriz em almoço com uma amiga onde a conversa é interrompida por um telefonema onde discutem alguns problemas já resolvidos e se enfatiza os serviços, como a Assistência Uniclass e o Espaço Uniclass (WBRASIL, 2004).

Com esta mídia, o Diretor de Comunicação do Unibanco, Marcos Caetano, diz em uma entrevista que essa campanha possibilitou ao Uniclass o seu restabelecimento frente aos concorrentes. “Reposicionamos o Uniclass, que foi pioneiro nesse segmento. Agora, inauguramos uma segunda fase, que busca oferecer aquilo tudo que o usuário nunca esperou de um banco” (ARAÚJO, 2004).

Outra campanha, tratando-se da segunda fase citada, por exemplo, mostra o conceito de “Um banco presente quando você precisa e invisível quando você quer” (PORTAL DA PROPAGANDA, 2006). Ressalta os benefícios dos serviços personalizados oferecidos aos clientes Uniclass. Por meio de animação mostra um indivíduo saindo da empresa, em um dia chuvoso, a caminho de casa, passando por uma agência Uniclass. Neste trajeto, há dificuldades que são superadas por soluções rápidas e ágeis, comparando, obviamente, com os serviços deste negócio, como a chuva repentina, quando sai do prédio residencial, e o guarda-chuva e táxi a sua disposição rapidamente; o percurso durante o trajeto sem trânsito e a agência bem localizada para realizar seus deveres e permitir ao usuário a compra de flores para a amada em uma barraca de flores de rua que surge para suprir suas necessidades.

Neste tópico, relacionando promoções a divulgação, comenta-se sobre a participação em eventos, como esportivos. Cita-se os campeonatos de tênis, onde quem participa são pessoas oriundas de organizações consideradas conceituadas, como, além do Unibanco Uniclass, Albert Engrenagens, Brasil *Connection*, Disney *Company*, Keppler Advogados, Sistema Objetivo, Revlon e Tenisbrasil (BSPORTS, 2005).

Recorrendo ao portfólio, verifica-se a existência de promoções aos clientes que quiserem aproveitar suas viagens pela empresa parceira do Uniclass e quiserem viajar pelo programa de milhas em parceria com a TAM e Smiles, conforme discorrido.

Uma outra maneira de demonstrar a forma que o Uniclass está posicionada é recorrendo a uma pesquisa realizada em um shopping no município de São Paulo onde é freqüentado predominantemente por pessoas da alta classe paulistana. A pesquisa, de natureza quantitativa, abrangeu 1.322 transeuntes no shopping onde opinaram sobre suas marcas de produtos e serviços preferidos. Destacaram-se Audi, no segmento de automóveis importados, H.Stern, para joelheria, Armani, para óculos, e juntamente com estas, o Itaú *Personnalité* e Uniclass para o setor financeiro (BOTTONI, 2003).

Corroborando com a pesquisa e evidenciando a premiação no ano de 2003 da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – ADVB, e seu prêmio *Top of Marketing* concedido a empresas que conseguiram implementar criatividade em seus negócios e obtendo respaldo público, explicita-se o Unibanco Uniclass e sua premiação pelo melhor estudo de caso de uma instituição financeira prestadora de serviços a classe de alta renda (EIRA, 2003), o que ratifica seu posicionamento.

4.4.2.1 Estrutura

Como relatada na Metodologia, em relação à coleta dos dados, a agência analisada da organização Unibanco está localizada no centro do município de Florianópolis-SC e está caracterizada, como o relato da Gerente Geral, Sra. Casarin, como uma agência mista que atende aos outros produtos do banco e do varejo junto com o segmento Uniclass, por meio do Espaço Uniclass. Esta agência pertence à Superintendência Regional 37, que abrange as áreas de Santa Catarina, do município de Pato Branco, Estado do Paraná, e a região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul, totalizando 33 agências, e apresenta o seguinte organograma na figura 12.

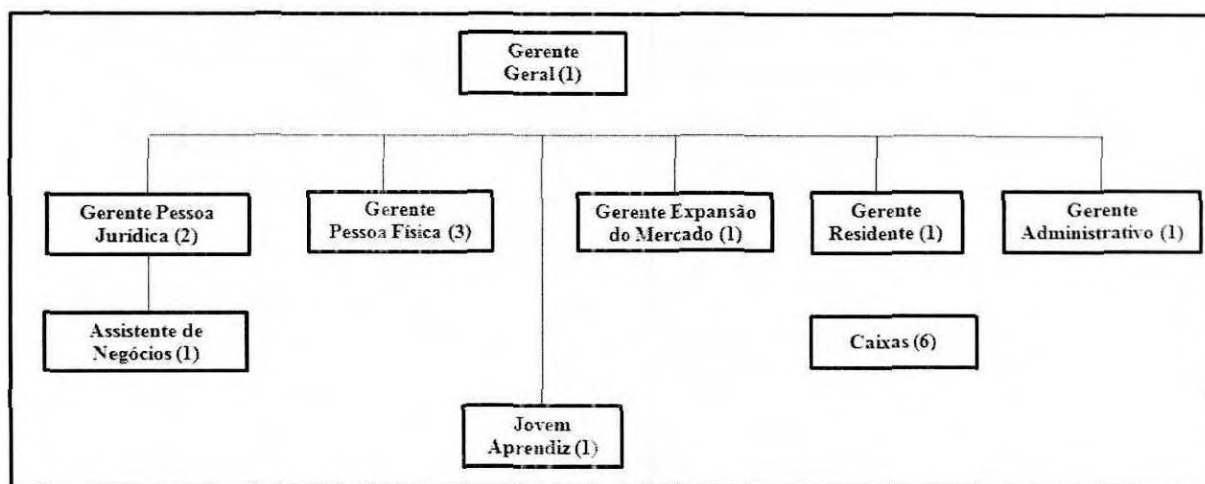


Figura 12 – Organograma da Agência Mista Unibanco

Fonte: Dados primários.

No organograma apresentado tem-se a Gerente Geral como responsável pela agência, cuja responsabilidade é administrar a agência, coordenar as atividades das áreas e garantir que seus resultados sejam atingidos de acordo com as metas da matriz. Logo, abaixo na hierarquia, verifica-se duas pessoas atuando como gerentes de pessoas jurídicas, cada um com sua carteira de clientes; três, como gerente Uniclass, cada um também com sua carteira de clientes; um Gerente Expansão do Mercado, responsável por prospectar e captar clientes; um Gerente Residente, que administra a carteira de clientes do segmento Exclusivo; e o Gerente Administrativo, cuja função é garantir a organização dos documentos e relatórios do banco. Abaixo dessa hierarquia, tem-se seis colaboradores trabalhando como Caixas, responsáveis pelo recebimento dos pagamentos; um Assistente de Negócios, que presta suporte aos

Gerentes de Pessoa Jurídica; e o Jovem Aprendiz, que atendendo a uma regulamentação federal, atua como ajudante operacional dos outros funcionários.

Destacando o Gerente Uniclass, objeto desse estudo, suas responsabilidades são cuidar da sua carteira de clientes que usualmente varia entre 250 a 400 clientes, de acordo com o perfil de renda e investimentos desejados; garantir que os serviços propostos para esse segmento sejam atingidos; e ampliar o relacionamento, por meio da oferta dos outros produtos da organização, como venda de consórcio, seguros, previdência, empréstimos e financiamentos e aplicações em poupança e fundos de investimentos, por exemplo.

A partir do conceito de Daft (2002), o organograma apresentado demonstra uma estrutura vertical e a partir da observação do pesquisador, nota-se que algumas decisões são centralizadas, como a elaboração das metas, sendo transmitidas de cima para baixo. Entretanto, apesar dessa constatação, nota-se predominância híbrida, com características da estrutura horizontal, devido à existência de flexibilidade e agilidade para o atendimento de clientes, entre os colaboradores no processo de comunicação e algumas decisões são participativas, como o Gerente Uniclass relatou que nas reuniões semanais sobre as ações para atingir as metas entre os Gerentes Uniclass e a Gerente Geral, o líder, no caso a Gerente Geral, instiga ao compartilhamento de informações e estimula o debate, as sugestões e idéias, o que gera decisões participativas, influenciando cada gerente quando for executar suas ações naquela semana.

Outro ponto a salientar, que apesar do desenho vertical, nota-se células responsáveis por cada tipo de cliente, pessoa física ou jurídica, sendo suas categorias segmentadas para cada gerente, como por exemplo, para pessoa física, existe gerente para o segmento Uniclass e para o segmento Exclusivo, de acordo com a figura 10, sendo uma maneira de se adaptar às estratégias do Unibanco e do Uniclass de atender às necessidades específicas de cada cliente, conforme recomendação de Nickels e Wood (1999).

Por meio dessas células especializadas e recorrendo à distinção apresentada por Burns e Stalker (1961, *apud* STONER; FREEMAN, 1999), quanto aos sistemas mecanicista e orgânico, nota-se características de ambas classificações, pois cada gerente é um especialista, porém as atividades não são realizadas totalmente de forma individualizada, devido ao espírito de equipe observado e comentado pelos entrevistados; e apesar de não possuírem uma equipe formalizada, há uma interação importante e constante a ser destacada entre o Gerente de Expansão do Mercado e os Gerentes Uniclass, devido ao compartilhamento de informações dos clientes, onde é tarefa daquele efetivar a abertura de conta-corrente Uniclass de determinado cliente do Unibanco, que já adquiriu qualquer outro produto do portfólio da

organização, ou prospectar por conta própria novos clientes, e em seguida, com a conta aberta, transmitir a informação ao gerente Uniclass. Segundo Ribeiro há uma grande parceria entre ambos, devido à cumplicidade existente e ao atrelamento das metas que influencia na Remuneração Variável.

A partir desse exemplo de interação, nota-se que este relacionamento entre os gerentes complementa as definições de integração apresentadas por Stoner e Freeman (1999) e Wagner e Hollenbeck (2002), que os resultados desejados e os objetivos relacionam-se com o cumprimento das metas de captação de clientes.

Em relação à quebra de paradigmas quanto à estrutura, verifica-se que a estrutura da agência está focada no cliente, apesar do seu organograma não estar caracterizada formalmente com o organograma apresentado por Keller e Kotler (2006) na figura 7. Assim, observa-se que é uma hierarquia enxuta, a qual busca atingir a atitude “O que vale é o placar” na cartilha do Jeito Unibanco e as premissas da reengenharia citadas por Nickels e Wood (1999), e finalmente, é uma organização que se preocupa com a qualidade, principalmente do atendimento para garantir a satisfação dos clientes, pois semanalmente realiza reuniões sobre esse tema lideradas pela Sra. Casarin, onde há uma conversa informal sobre alguns pontos fracos observados, melhores práticas de alguns gerentes, elogios e ações que poderiam ser melhoradas.

Diante dos pontos descritos sobre a agência e o Uniclass e recorrendo a Gordon (1998), quando cita o papel da liderança, nota-se que a Gerente Geral exerce realmente as premissas do autor, quando executa as atividades de Integrar, pois sabe convergir os esforços de cada equipe ao atingimento das metas, com a criação de um ambiente harmonioso para que haja o compartilhamento de informações e confiança entre os colaboradores; Extrair Recursos, pois conhece muito bem a agência e o ambiente que está inserida para criar a comunicação eficaz entre as áreas, oferecendo destino correto à resolução dos problemas; Equilibrar, quando sabe coordenar as metas de cada equipe de trabalho para convergir com primeiramente com as metas atreladas que são coletivas e principalmente com os objetivos organizacionais; Liderar, com o apoio aos colaboradores, e integração entre eles, propiciando um bom ambiente de trabalho para a resolução dos problemas e a criação de valor; e Organizar e controlar, quando semanalmente há o monitoramento e controle das metas, convergindo com o controle de gestão atribuída por Carvalho (1998). Esta descrição, portanto, garante o cumprimento das suas metas da agência e do segmento Uniclass, como índice de retenção e satisfação dos clientes e a lucratividade.

4.4.3 Operações

Neste tópico, explorando as abordagens de Gordon (1998) e D'angelo, Schneider e Larán (2006), apresenta-se as etapas descritas no referencial teórico que são Pessoas, Tecnologia e Métricas que contribuem para a última etapa da análise do Marketing de Relacionamento. Ressalta-se que se faz importante reler a justificativa acerca da retirada dos elementos Processo e Conhecimento e Percepção.

4.4.3.1 Pessoas

Faz-se importante, primeiramente, citar que a área que administra os colaboradores da organização Unibanco é a Diretoria de Comunicação Corporativa, existindo uma área subordinada denominada Pessoas e Comunicação onde é encontrada a área específica de Recursos Humanos.

Segundo Unibanco (2006, p.56), seu principal objetivo é ser “patrocinadora de uma cultura de alta performance na organização, promovendo o crescimento profissional e alinhando os interesses dos colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição”.

A Gestão de Performance, assim denominada a forma de administrar os recursos humanos, é determinada por três etapas, que são Planejamento, onde é caracterizado basicamente por um contrato de metas entre gestor e colaborador; o Acompanhamento, onde este contrato é monitorado por meio de *feedbacks*, conforme a importância conferida por Richers (2000), permitindo a correção constante dos planos; e a Avaliação de Performance, que consiste na avaliação de performance semestralmente. Paralelamente a essa política, há a avaliação das competências essenciais para nortear a carreira do colaborador e sugerir formas de desenvolvê-la.

Atualmente, em seu Relatório Anual, contabilizou-se 34.215 colaboradores em 2007, representando um crescimento de 11,70%, comparando com o número de colaboradores do ano anterior, fruto do seu crescimento e expansão nos negócios, apesar da gradativa automação dos processos (UNIBANCO, 2007).

A empresa é considerada jovem, pois 50% dos colaboradores têm idade entre 20 a 29 anos e predominantemente feminina, representando 59%.

Além disso, verificando o grau de formação dos seus colaboradores, nota-se que 1% possui Ensino Fundamental, 46% possuem Ensino Médio, 42% Ensino Superior, 11% Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado.

Deve-se clarificar que o Unibanco, primeiramente, tem sua política de remuneração baseada em resultados, e não em volume de negócios, pois devido a uma experiência antiga baseada no extinto regulamento, verificava-se muitas vezes o cumprimento de metas pelos funcionários, porém alto nível de reclamações e perda de clientes recém-ingressos insatisfeitos. Acreditava-se que a política de remuneração baseada em volume contribuía para esse cenário, pois instigava, de forma exacerbada o cumprimento das metas sem considerar o papel do cliente e sua continuidade como cliente da organização.

No atual programa de remuneração variável, denominado como Remuneração por Resultado, conforme comprovação teórica de Stoner e Freeman (1999), o banco trabalha com o critério de Saldo Médio dos Produtos, ou seja, a venda de todos os produtos se integra ao total das vendas da agência do mês, que será caracterizado como Resultado de Contribuição, o que infere um valor em dinheiro a ser distribuído para os colaboradores. Esta política paga 50% da produção mensalmente e 50% da produção semestralmente em forma de bônus pago três meses após o fechamento de cada semestre, conforme indicação de Chiavenato (2002) e Coopers e Lybrand (1996). Conclui-se que é um modelo simplificado que trata substancialmente da meritocracia.

Ribeiro *et al* (2008) dizem que o atual programa valoriza o indivíduo e também o espírito de equipe, diferentemente do programa anterior, que visava, ou a equipe ou o indivíduo. Acrescentam que as metas são pré-estabelecidas pela alta hierarquia do banco com a análise do orçamento geral do Unibanco. Para que se possa atingir o orçado, as metas são definidas para um semestre e, por conseguinte, são divididas de acordo com o porte de cada Agência ou Postos de Atendimento Bancário – Pabs, que são assim caracterizadas pelo número de clientes. Em seguida, distribui-se as metas individuais de acordo com os cargos dos colaboradores.

Outro destaque para a Remuneração por Resultado, segundo Ribeiro *et al* (2008), é que esta varia de acordo com a estratégia do banco, logo as metas e a remuneração estarão sempre amarradas e complementares.

Vale ressaltar que, apesar de possuir um programa próprio de Remuneração Variável, o Unibanco segue os critérios acordados pelo sindicato, contemplando a Remuneração por Resultado explanada por Coopers e Lybrand (1996). Nesse caso, os valores pagos de Remuneração por Resultados – RR - são compensados dos valores pagos no Programa de

Participação nos Lucros ou Resultados – PLR. Ribeiro *et al* (2008) exemplificam dizendo que se o pagamento da PLR estabelecido em acordo sindical for maior que o da Remuneração por Resultado, o Unibanco garante o pagamento da PLR, e se o pagamento da PLR for menor que o da RR, nesse caso o Unibanco paga ao colaborador a RR. Conclui-se que o Unibanco opta por pagar o que for maior entre os dois.

Neste contexto, deve-se primeiramente descrever os requisitos e habilidades esperadas para o exercício da função de gerente Uniclass que se referem a três anos de experiência no mercado financeiro com carteira de clientes pessoa física de alta renda, habilidade de prospectar novos clientes e mantê-los e à exigência do certificado da Associação Nacional dos Bancos de Investimentos – Anbid (RIBEIRO, 2008; CATHO, 2008).

Outras formas de recompensa são listadas a seguir, separadas por grupos de ações e investimentos; empréstimos e financiamentos; consultoria; previdência privada; conhecimento; atendimento; e qualidade de vida.

Quanto aos investimentos, destacam-se o Plano de Compra de Ações, convergido para os funcionários caracterizados como executivos e gerentes seniores, com desempenho diferenciados, a possibilidade de se tornarem acionistas; e o pagamento das aplicações, onde o banco paga 99,5% do Certificado de Depósito Interfinanceiro - CDI - para investimentos em Cédula de Depósito Bancário - CDB - e 100% do CDI para investimentos em Cédula de Debêntures para valores aplicados acima de R\$1.000,00. Ribeiro *et al* (2008) compara que esse percentual só é pago para um cliente caso ele aplique no banco um valor acima de R\$ 1 milhão.

Destaca ainda os Empréstimos e Financiamentos Imobiliários, referente ao Instituto Assistencial Pedro Di Perna – IAPP, cujo objetivo é prestar assistência financeira, oferecer crédito imobiliário e financiamento de computadores, e auxiliar financeiramente em casos específicos como falecimento, casamento e nascimento dos filhos dos colaboradores, por meio de créditos com juros baixos. Ribeiro *et al* (2008) salienta, contudo, que o IAPP é para indivíduos com mais de um ano de empresa, e exemplifica que o montante recebido pode ser pago em parcelas de até 12 vezes limitado a uma vez o valor do seu salário mensal, com taxa de 0,42% a.m.

No que tange à consultoria, tem-se o Programa Pessoal Fique Ok, cujo objetivo é acompanhar o colaborador quanto às suas possíveis necessidades nas áreas de direito, enfermagem, nutrição e psicologia. Trata-se de um serviço diário, 24 horas por dia, onde o banco oferece consultoria para seus colaboradores.

Em relação à previdência privada, tem-se o Programa Futuro Inteligente, que por meio de um fundo de aposentadoria constituído a partir das contribuições dos colaboradores, a empresa, como contra-partida, paga entre 50 a 200% do valor depositado do colaborador (UNIBANCO, 2006). Ribeiro *et al* (2008) exemplifica se o colaborador contribui com R\$100,00 todo mês, o Unibanco pode depositar a mais mensalmente entre R\$ 50,00 a R\$ 200,00 para esse colaborador. Especifica ainda, que caso esse seja desligado da instituição com menos de 3 anos de contribuição, o valor restituído é apenas o da contribuição individual mais o rendimento e caso o colaborador seja desligado e tenha contribuído por mais de 3 anos terá direito a resgatar tudo o que contribuiu e mais o que o Unibanco depositou mensalmente, juntamente com os rendimentos.

O Unibanco tem programa para abranger aqueles que queiram investir na sua formação profissional, denominado Programa de Estímulo ao Conhecimento que, segundo Ribeiro *et al* (2008) divide todas as unidades do Unibanco no Brasil em grupos de seis grupos de agências com o mesmo porte no que tange a quantidade de clientes, premiando três melhores que venderem mais produtos ao longo do ano e atingirem maiores percentuais das metas. Como recompensa, os colaboradores dessas unidades recebem bolsa de estudos no valor de R\$ 22 mil, para ser utilizada em até dois anos. Ainda nessa linha do conhecimento, a organização patrocina possíveis colaboradores que concorrem a bolsas de estudo podendo ser patrocinadas entre 50 a 75% tendo como parâmetro a avaliação de performance.

O Unibanco estimula as boas práticas diretas de satisfação aos clientes, por meio do Programa Atitude de Valor que recompensa os colaboradores que se destacam no atendimento aos seus clientes e apresentam atitudes, o que justifica o nome do programa, de qualidade para gerar resultados financeiros e a satisfação dos clientes, seguindo o objetivo principal do Marketing de Relacionamento. Ribeiro *et al* (2008) relata que, mensalmente, várias atitudes de valor são selecionadas e transmitidas para um conselho, no qual tem a incumbência de julgar, trimestralmente, as três melhores, cujos respectivos colaboradores são premiados com uma bolsa de estudos no valor de R\$ 10 mil.

No que tange à qualidade de vida, nota-se o Programa Viva Melhor que contempla um programa de qualidade de vida que oferece R\$60,00 de ajuda de custo para o pagamento mensal de uma academia para os colaboradores matriculados e que comprovem freqüências nas aulas. Ribeiro *et al* (2008) ressalta que este método de recompensa está em fase de implementação e crescimento, sendo praticado apenas em Belém, Belo Horizonte, Brasília Curitiba, Manaus, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo.

Área	Nome do programa	Cargo do Colaborador	O que deve fazer?	Recompensa
Ações e Investimentos	Plano de Compra de Ações	Executivo / Gerente Senior	Desempenho diferenciado	Tornar acionista
Pagamento de Aplicações	-	Todos	Investir > R\$ 1 mil em CDB e CD	Banco paga 99,5% do CDI para inv CDB e 100% do CDI para CD
Empréstimos e Financiamentos	IAPP	Todos	-	Empréstimos para Assuntos Pessoais e Financiamentos Imobiliários
Consultoria	Fique OK	Todos	-	Direito, Enfermagem, Nutrição e Psicologia
Previdência Privada	Futuro Inteligente	Todos	-	50 a 200% do valor depositado mensalmente
Conhecimento	Estímulo ao Conhecimento	Todos	Vendas e Metas superiores	Bolsas de estudos no valor de R\$ 22 mil
Atendimento	Atitude de Valor	Todos	Qualidade do atendimento	Bolsas de estudos no valor de R\$ 10 mil
Qualidade de Vida	Viva Melhor	Todos	Ir a academia.	Auxílio de R\$ 60,00.

Quadro 3 – Recompensas.

Fonte: Dados secundários (UNIBANCO, 2006). Elaborado pelo autor

CDI – Certificado de Depósito Interbancário.

CDB – Cédula de Depósito Bancário.

CD – Cédula de Debêntures.

Ressalta-se que esta política de recompensas, apresentada de forma concisa no quadro 3, contempla todos os colaboradores, exceto as Ações e Investimentos, das Agências e dos Postos de Atendimento Bancário (Pabs), e as mudanças incorridas são divulgadas através dos canais internos de comunicação.

Recorrendo a Vavra (1993), verifica-se a partir das informações da Sra. Casarin e do Ribeiro a importância que é dada aos aspectos espontaneidade, sinceridade, significância e consistência, por lidarem diretamente com os clientes Uniclass. Segundo Sra. Casarin é o atendimento que contribui diretamente para o sucesso da organização e do Uniclass, pois é a oportunidade do contato pessoal, do corpo-a-corpo, que para ela é determinante para sua satisfação.

O processo de comunicação interna é baseado, segundo Unibanco (2006), na transparência para compartilhar as informações da organização e coletar as opiniões dos colaboradores. Os canais internos são Intranet, folderes, *newsletter*, folhetos, *e-mail* e a mídia televisiva, por meio da TV Unibanco.

Destaca-se a TV Unibanco com a programação apresentada por executivos que tratam sobre as metas e objetivos organizacionais; a Revista Unibanco, que mensalmente informa sobre assuntos relacionados às outras empresas do grupo e dos próprios colaboradores, além de entrevistas com executivos; o Portal Unibanco, que se trata da Intranet, cuja função é a interação de forma ágil por meio do compartilhamento de informações; e o Porta Abertas, que consiste em encontros mensais de alguns membros do Comitê Executivo onde se discute as estratégias da empresa, se compartilha sugestões, idéias e críticas sobre a empresa e as tendências do setor (UNIBANCO, 2008f).

Verificando documentos financeiros, verificou-se que no ano de 2006, 39,20% do valor adicionado arrecadado foi destinando para os recursos humanos, cerca de R\$ 2,3 bilhões, sendo que 80% para remuneração dos colaboradores e aproximadamente 13,85% foram contabilizados para benefícios concedidos, cerca de R\$ 319 milhões.

4.4.3.2 Tecnologia

Analisando as tecnologias utilizadas no segmento Uniclass, pode-se dividir a tecnologia utilizada pelo Gerente Uniclass para se relacionar com seus colegas de trabalho e pelo segmento Uniclass para o relacionamento com os clientes.

Internamente, primeiramente destaca-se a *intranet* como principal ferramenta de comunicação entre o Gerente Uniclass e principalmente com a Gerente Geral e com o Gerente de Expansão e Mercado quanto ao compartilhamento das ações e metas e dos dados dos clientes, respectivamente, pois segundo o Gerente Ribeiro é eficaz, seguro e rápido, corroborando com a definição de Cunningham (2000).

Em relação ao tratamento dos dados relatados por Churchill e Peter (2000), tem-se os dados coletados dos clientes pelo Gerente de Expansão e que, em seguida, são colocados no sistema que os entrevistados denominam de Plataforma de Negócios, uma ferramenta de tecnologia da informação, ficando à disposição da consulta do Gerente Uniclass para realizar o primeiro contato com o cliente, conforme descrição anterior, quando se menciona sobre o relacionamento desses gerentes.

Outra ferramenta de tecnologia da informação, corroborando também com a criação de modelos de rotina preconizadas por Churchill e Peter (2000), refere-se ao Cok-pit, que utiliza dados da Plataforma de Negócios. Segundo Sra. Casarin, refere-se a um gerenciamento de

cadastro que de forma automática, por meio de modelos matemáticos e estatísticos, prioriza quais clientes devem ser contatados pelo Gerente Uniclass, no dia, na semana e no mês, o que gera uma rotatividade, fazendo com que todos os clientes sejam contatados pelo uma vez ao mês.

Nesse contato, é responsabilidade do Gerente Uniclass questionar se está tudo bem com o cliente e ofertar determinado produto que o Cok-pit indicou, por meio dos modelos probabilísticos citados, como sendo mais provável de compra. Pode-se afirmar, portanto, que esta ferramenta Cok-pit se enquadra no fluxograma apresentado na figura 8, na definição de Laudon e Laudon (2001).

Contudo, tendo o suporte do serviço de tele-vendas na matriz da organização, a prospecção do Gerente de Expansão do Mercado e a manutenção e retenção do relacionamento pelo Gerente Uniclass, verifica-se a caracterização da metodologia de gerenciamento do CRM, preconizada por Peppers e Rogers que oferece suporte às observações de Keller e Kotler (2005) e Gummesson (2005). Observa-se portanto que o Unibanco identifica os clientes atuais e potenciais para comprar outros produtos oferecidos do setor Varejo, Atacado, Seguros e Investimentos; verifica as necessidades específicas de acordo com as movimentações financeiras, com o histórico do relacionamento com o banco, com seu saldo e principalmente de acordo com seu perfil, baseado no cadastro e no relacionamento existente, cujo relacionamento contribui para manter o diálogo e conforme Ribeiro diz que é desejo do banco propiciar a ampliação do relacionamento com os clientes Uniclass, devido ao seu poder aquisitivo e à estrutura existente da organização para oferecer outros produtos; e, conseqüentemente, há um maior aprendizado mútuo por meio da vivência do cliente e do seu contato direto da organização, o Gerente Uniclass.

Em relação ao relacionamento externo com o cliente, os serviços oferecidos aos clientes Uniclass possuem suporte das seguintes tecnologias: Internet, celular, caixa eletrônico, que são sustentados pelas políticas de segurança.

Em relação aos serviços bancários via Internet do Uniclass, destaca-se a possibilidade de abertura de contas, o pagamento das contas dos serviços públicos, transferência eletrônicas, empréstimos, investimentos em fundos e cartões de crédito, seguros e assistência por meio do programa denominado Internet 30 Horas, o que enfatiza a indicação de Limeira (2003) quanto à transmissão de dados e informações.

Há o *home-banking* para aqueles clientes Uniclass que queiram realizar suas transações em casa, o que corrobora com os comentários de Almeida (1996) acerca do auto-atendimento e da comodidade. Em relação a esta comodidade, destaca-se a utilização do

correio eletrônico como canal de comunicação entre a organização e o cliente, o qual pode receber, mediante cadastramento, os extratos da sua conta-corrente em formato multi-extrato, simplificado, extrato diário e pode consultar sua fatura do cartão de crédito por meio de um aviso automático do Unibanco avisando que a fatura está disponível *on-line* no Internet 30 Horas.

Destaca-se também os serviços denominados 30 Horas Móveis, que oportunizam aos clientes acessarem suas informações bancárias a partir dos próprios aparelhos celulares, das suas agendas eletrônicas e correio eletrônico.

Ainda sobre os canais 30 Horas, há a Central de Atendimento Uniclass, por causa da estrutura de *Call Center*, somente disponível para os municípios do Rio de Janeiro e São Paulo. Vale ressaltar que é de suma importância destacar que o conceito de *call center* foi transformada em uma oportunidade para se relacionar com os clientes, proporcionando um simples contato a fim de coletar maior número de informações para assim criar vínculos e satisfação, identificando indivíduos como potenciais compradores dos produtos, estrutura que contribui para caracterizar a gestão por meio do CRM.

Sobre os caixas eletrônicos, os ATMs, há o auto-atendimento por meio do canal 30 Horas através do caixa eletrônico 30 horas, disponível para os clientes Uniclass, que podem contar ainda, segundo Unibanco (2005) com aproximadamente 7.530 equipamentos. O Unibanco ainda conta com, por meio da sua afiliada Tecnologia Bancária, 2.600 máquinas distribuídas no país. Este serviço 30 Horas por meio dos caixas eletrônicos propiciam os saques em dinheiro, talões de cheque pré-impressos, extratos de contas bancárias e serviços de investimentos, 24 horas, diariamente, convergindo com aquilo que Costa (1996) e Jaci (1996) ressaltam.

Sendo oferecido nessas condições, há a opção dos clientes se cadastrarem no programa de alertas e de informações denominado Proteção 30 Horas, grátis por 30 dias, onde ocorre o envio de informações e alertas para o celular sobre cheque devolvido, vencimento de seguro com sete dias de antecedência, saque e compra no cartão de crédito Unibanco, saldo de conta corrente e saldo de fundo de investimentos. Após esse período, o custo passa a ser de R\$0,20 por mensagem recebida.

Sobre os fatores de segurança destaca-se para o serviço Internet 30 Horas, há a exigência da criação da senha eletrônica e assinatura eletrônica, cuja realização ocorre por meio da Internet e é confirmada quando o cliente for desbloquear na agência ou em algum caixa eletrônico.

Em todos os processos realizados pelo cliente no Internet 30 Horas, as informações transmitidas são criptografadas garantindo que a máquina que o cliente está utilizando não grave qualquer informação e impede qualquer possível deciframento.

Outro quesito é o treinamento aos Gerentes Uniclass a orientarem seus clientes que em hipótese alguma o Unibanco requiere dados de cartões de crédito e débito por meio da Internet e do correio eletrônico. Além disso, os clientes são orientados a não acessarem qualquer terminal sem antes conferir se há um bom *firewall*, impedindo a existência de programas e o acesso aos seus dados, conforme recomendações de Albertin (2000) para evitar ações de *hackers*, e vazamento de dados dos clientes e da organização aos seus concorrentes.

Em relação aos riscos operacionais, que complementam a questão da segurança das informações, tem-se investimentos para garantir a segurança e estabilidade dos sistemas e equipamentos para suportar o volume de transações e de informações confidenciais transmitidas e compartilhadas *on-line*. Assim, o computador central, localizado na sede da organização, possui *back-up* integral que começa a operar automaticamente em caso de qualquer pane. Sua manutenção ocorre por meio de testes e operações para identificar possíveis problemas a serem imediatamente sanados.

Segundo Unibanco (2006), a automação bancária da organização em conjunto com algumas ferramentas de comunicação é inovadora e possuem valor agregado para garantir a agilidade que o cliente necessita e a confiança no banco quanto a sua privacidade financeira, retomando aquilo que Cobra (2000) menciona que serviços financeiros são diferentes de produtos físicos.

Sabe-se que essas ferramentas de comunicação contribuem diretamente para o cliente gostar do serviço e manter este usufruto, tornando o cliente fiel, maximizando a sua fidelidade, como remete Keller e Kotler (2006), sendo oportunidade para o banco a realização de mais negócios e o aumento da sua luvratividade em troca dos benefícios concedidos.

4.4.3.3 Métricas

Devido às observações listadas na Metodologia, quanto às limitações de estudo, e por ser uma empresa de produtos intagíveis em serviços financeiros, procura-se relacionar somente tópicos do referencial teórico que realmente convergem com a empresa.

A partir do critério do Banco Central Brasileiro, a organização Unibanco é considerada uma instituição financeira de grande porte, pois apresenta 15% da soma totais dos ativos apresentados por todas as instituições (PAULA; FARIA, 2007). Seus ativos somaram em 2007, segundo relatório anual do Unibanco (2007) aproximadamente R\$149,6 milhões, seu patrimônio líquido, aproximadamente R\$ 12 milhões, e seu lucro líquido, R\$ 3,4 milhões, conforme tabela abaixo.

Tabela 5 – Indicadores de Lucratividade.

Valores em milhões de R\$.			
Indicadores	2006	2007	Incremento (%)
Lucro Líquido	1.750	3.448	97,03
Ativos	103.778	149.597	44,15
Patrimônio Líquido	9.921	11.837	19,31
ROA	1,69%	2,30%	36,68
RPL	17,64%	29,13%	65,14

Fonte: Dados secundários. Adaptado de: Unibanco (2007).

De acordo com a tabela 8 e comparando-se os resultados, verifica-se um crescimento dos principais indicadores de lucratividade como o ROA e o RPL, conforme relato de Sticney e Weil (2001). Nota-se que o lucro líquido registrou um crescimento de aproximadamente 97% em 2007 ante de 2006, o que vai contribuir ao aumento nos indicadores explicitados, respectivamente 36,68% e 65,14%. Estes índices têm contribuição respectivamente do crescimento dos ativos em aproximadamente 44% e do patrimônio líquido de 19%.

Com esses valores o Banco Central do Brasil – BCB (2008) indica que é a sexta maior instituição financeira do país pelo critério de ativos e o terceiro maior lucro líquido, considerando o ano de 2007 e outras instituições privadas ou públicas.

Em relação ao desempenho operacional tem-se os indicadores LAJIDA, ressaltada por Richers (2000) como o indicador que mostra a capacidade de ganhar dinheiro na atividade. Analisando o Demonstrativo do Exercício tem-se um incremento de 7 % em 2007 ante de 2006, que em valores nominais correspondem, respectivamente, a aproximadamente R\$ 4,1 milhões e a R\$ 3,8 milhões.

No que tange as medidas mercadológicas preconizadas por Richers (2000), tem-se o controle das vendas mensais de cada produto do portfólio do Unibanco aos clientes do segmento Uniclass, onde o gerente tem sua meta e deve atingir no final do mês, quando é comparado com as vendas previstas.

Complementando as metas dos gerentes de vendas, sua avaliação ocorre no final do mês junto com a avaliação de cada produto, comparando com os dados históricos, e considerando aspectos e possíveis influências do micro e macro-ambiente. Semanalmente, a Gerente Geral monitora e acompanha as vendas realizadas de cada produto e por meio da ferramenta Cok-pit a Gerente Geral sabe que todos os clientes Uniclass são contatados pelo menos uma vez por mês. Por fim, devido à confidencialidade, não se mencionou dados, nem mesmo em porcentagem, sobre as vendas mensais de cada produto.

Em relação às despesas com as vendas, tem-se todo mês a emissão dos relatórios financeiros, onde a Gerente Geral analisa principalmente o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado, porém não se sabe quais são as despesas do segmento Uniclass para os resultados gerais da agência sob sua responsabilidade, bem como não se sabe as despesas e investimentos de marketing, como publicidade, propaganda e promoções, em relação às vendas. Segundo ela, é difícil a mensuração e o resultado efetivo das vendas dos produtos que tiveram investimentos para serem vendidos. Ela exemplifica que se gasta milhões de reais para veicular uma propaganda em horário nobre e o retorno em dinheiro não se sabe exatamente, o que conclui que o retorno não é avaliado. Mesmo diante dessa configuração, a Gerente relata que as maiores despesas são do segmento Uniclass, por causa do serviço de Manobrista, de Coopeiro e do número maior de funcionários.

Em relação à participação do mercado, tem-se a meta de captação de clientes de cada Gerente Uniclass da agência estudada, que devem mensalmente conquistar sete novos clientes, considerando que há aproximadamente 21% de pessoas que fazem parte do público-alvo no município de Florianópolis. Destaca-se também a presença de 30 Espaços Uniclass e 922 Agências consideradas mistas que contêm espaços Uniclass. Apesar dessa descrição Sra. Ferreira comenta que não há mensuração da participação de mercado desse negócio. Sabe-se que se tem, conforme relatado por Takahashi (2006), 143 pontos do Bradesco *Prime*, 89 Itaú *Personallitè*, e 20 HSBC *Premier*, por exemplo.

Em relação à satisfação e fidelização dos clientes do segmento Uniclass como forma de auditoria proposta por Kotler (1998), relata-se que é realizada trimestralmente uma pesquisa pela matriz, onde por mala-direta, os clientes da agência recebem o questionário. Logo a opinião do segmento Uniclass é atrelada aos mesmos resultados dos clientes dos outros segmentos.

Esse questionário contribui para a manutenção do nível de retenção que segundo a Gerente Geral é deve ser maior que 82% abrangendo todos os segmentos de negócios do Unibanco.

Em relação à rentabilidade por cliente, tem-se o RAC, que segundo a Sra. Casarin, mede esta rentabilidade por meio da soma de todas as despesas da organização no final do mês com o cliente e todas as suas receitas oriundas dos serviços utilizados. Assim, no final do mês e no final do ano, os gestores podem saber o quanto em dinheiro, cada cliente Uniclass ofereceu à organização.

Sra. Casarin afirma que este segmento é responsável entre 50 a 60% do lucro para a agência analisada e ressalta que “é o segmento mais rentável e mais competitivo”, referindo-se às outras linhas de serviço *premium* para pessoas de alta renda. Contudo, não se pode comentar sobre o lucro médio de cada cliente Uniclass, por questão de confidencialidade.

Parâmetros	Resultados
<i>Cultura</i>	Meritocracia, Eficiência, Superação, Sonho, Competitividade e Filosofia voltada para servir o cliente - Levitt, Gordon e Schein.
<i>Liderança</i>	Liderança participativa, receptiva, informal e respeitosa, e valorização da equipe
<i>Estratégia</i>	Estratégia genérica de Foco e Predominância da Diferenciação por Suporte - Porter e Mintzberg
<i>Estrutura</i>	Predominância Híbrida e Orgânica - Daft e Burns e Stalker
<i>Pessoas</i>	Benefícios, Treinamento e Remuneração Competitiva - Coopers e Lybrand
<i>Tecnologia</i>	Cok-Pit e Plataforma de Negócios – CRM - Peppers e Rogers
<i>Métricas</i>	Avaliação e Rentabilidade por Cliente - 50 a 60% e mais de 500 mil clientes.

Quadro 4 – Quadro-resumo dos resultados.

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

A partir do quadro 4, apresenta-se o resumo dos resultados obtidos para facilitar a visualização da discussão apresentada sobre cada parâmetro que se procurou discorrer e discutir para contribuir para o atingimento dos objetivos específicos de moda a contemplar o problema de pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo descreve e apresenta a gestão das atividades de relacionamento do segmento de varejo bancário Uniclass da organização Unibanco para relacioná-la com o tema Marketing de Relacionamento, o qual o pesquisador teve o suporte para nortear a sua pesquisa a partir dos estudos realizados por Gordon (1998) e complementado por D'Angelo, Schneider e Laran (2006), conforme explicitados e explanados, que contribuíram para responder o questionamento provocador de Levitt (1990) e assim contemplar os objetivos específicos e responder o problema de pesquisa atingindo o objetivo geral.

Baseando-se nestas propostas de referencial teórico para discutir o Marketing de Relacionamento, pode-se afirmar que as atividades de relacionamento do Uniclass são norteadas pela cultura da organização que determina o papel da liderança para garantir que seus valores e sua missão sejam exercidas.

A partir dessa constatação e recorrendo aos autores citados, verifica-se que a cultura e liderança, portanto, influenciam conseqüentemente na elaboração das estratégias, o que determina o tipo de estrutura, e a operacionalização das atividades de relacionamento junto às pessoas, à tecnologia e nas métricas, cujos parâmetros foram discutidos no tópico operações.

Assim, pelo levantamento realizado, tem-se uma cultura baseado na meritocracia, na busca da eficiência, na capacidade de sonhar, na superação, na competitividade, na paixão por trabalhar no setor financeiro e na filosofia que os clientes devem ter suas necessidades supridas, pois assim, o relacionamento será constante bem como a obtenção de lucros, conforme citação de Churchill e Peter (2000).

Constata-se predominantemente uma liderança participativa, mesmo diante da centralização de algumas atividades; receptiva; informal, porém sem perder o respeito e a seriedade; e uma liderança que valoriza a equipe, ou seja, o time, como as pessoas são denominadas na organização.

No que tange às estratégias da organização e do Uniclass são baseadas naquilo que os autores de marketing citam, ou seja, em produtos e serviços que oferecem o suprimento das necessidades dos clientes. Nessa premissa, a metodologia de gestão do Unibanco, por meio da metodologia *Balanced ScoreCard*, influencia na venda cruzada de todos os produtos para os clientes Uniclass, sendo predominante a estratégia por diferenciação de suporte, conforme

citação de Mintzberg (1988), e sendo predominante a estratégia por enfoque por segmento, conforme proposta de Porter (1991).

Pela competitividade do setor comprovada e por essas características de estratégia citadas e pelas ações descritas neste estudo, verifica-se uma estrutura predominantemente híbrida, numa transição notória para a estrutura orgânica, baseando-se pelos discursos das pessoas entrevistadas. Tem-se como principal ponto a discussão sobre não participação do Gerente Uniclass quanto à elaboração das metas deste segmento. Por ser o principal ator, acredita-se que poderia existir uma maior flexibilização e a consulta pelo menos verbal dos gerentes deste segmento para a elaboração das metas que eles mesmos são responsáveis.

Em relação às operações do Uniclass, são baseadas em atividades que geram agilidade e comodismo aos clientes. Verifica-se uma política de Remuneração Variável que instiga o trabalho em equipe e atrela as metas dos seus colaboradores que por sua vez contribui para a meta da agência. Como consequência, logicamente, há a maior união dos funcionários para o cumprimento das metas, gerando uma comunicação eficaz e provoca maior pró-atividade dos colaboradores e da gerente responsável pela agência para garantir que todas as metas sejam atingidas, tanto do Uniclass, tanto dos outros segmentos e produtos.

A tecnologia é caracterizada por uma eficiente ferramenta de CRM, denominada Plataforma de Negócios, que permite o atendimento rápido aos clientes e contribui para o usuário, o colaborador, acesso ao histórico de atividades quanto aos produtos do banco, o que permite a elaboração de ações para vendas. Além disso, pode-se verificar a existência de estrutura adequada aos atendimentos sem contato físico, por meio da estrutura tecnológica pelos caixas automáticos e pelos serviços de telefone e correio eletrônico.

Em relação aos colaboradores, como forma de garantir o comprometimento, destaca-se a política de remuneração variável, considerada competitiva em relação aos concorrentes, e a política de benefícios que contemplam todo o portfólio da organização Unibanco, que pelo contato do pesquisador, conferem em maior motivação e empenho junto ao suprimento das necessidades dos clientes. Cita-se também os investimentos e a preocupação dos colaboradores quanto ao atendimento e o desejo de auxiliar os clientes a resolverem seus problemas e a suprirem suas expectativas e necessidades.

No que tange à avaliação das atividades de relacionamento, verifica-se a política de privacidade e confidencialidade quanto ao compartilhamento de informações, devido à competitividade. Entretanto, percebe-se que o Uniclass tem mais de 500 mil clientes no Brasil, correspondendo a 12% daquelas pessoas que recebem mais de 10 salários mínimos

mensais, e a agência estudada possui cerca de 21%. Além disso, verifica-se que este segmento Uniclass oferece de lucro para a agência entre 50 a 60%.

Em relação ao setor, pode-se afirmar que é em expansão devido ao crescimento do país; ao aumento de pessoas consideradas de alta renda pelos bancos, os quais têm investido neste setor de varejo bancário; e, principalmente, devido à rentabilidade que proporciona às instituições financeiras.

5.1 Recomendações e Contribuições

Não é pretensão deste estudo servir de veredicto final sobre a relação de Marketing de Relacionamento e o setor bancário e seu segmento de varejo para classes consideradas de alta renda, nem tampouco, tentar influenciar o processo decisório da organização estudada. Portanto, apesar das limitações do estudo, as recomendações referem-se às observações do pesquisador e aos seus estudos e análise dos conceitos apresentados.

Contudo, no que tange à estrutura e ao processo de comunicação, recomenda-se a maior participação dos gerentes Uniclass na discussão da realização das próprias metas. Imagina-se a dificuldade da matriz, devido ao número de funcionários que exercem este cargo, porém pode-se operacionalizar por meio da formação de equipes, representando determinadas regiões ou agências, para apresentar as especificidades culturais da região, bem como apresentar as características da política e da economia das suas regiões, o que geraria um maior compartilhamento das informações para defini-las.

No que tange à satisfação dos clientes, sugere-se a realização de avaliação somente para os clientes Uniclass, pois se acredita que possuem comportamento de consumo diferentes dos demais, devido ao poder aquisitivo, e podem possuir maior acesso a informações. Faz-se importante a coleta separada, pois pode-se coletar opiniões com maior qualidade podendo gerar no mínimo uma discussão sobre os atuais processos de prestação de serviços do Uniclass.

Seguindo esse parâmetro e considerando a expansão desse segmento, recomenda-se o maior controle da lucratividade do segmento Uniclass, por meio do LAJIDA, do RPL e do ROA, para assim poderem contribuir para a melhoria dos processos para obter vantagem competitiva, e sugere-se a medição separada da participação de mercado para este setor de alta renda, para avaliar qual o grau de crescimento dos concorrentes. Vislumbra-se que poderia ser

utilizada a estrutura existente ou terceirizar esse serviço com empresas de consultoria mais especializadas ao tratar o público de alta renda. Assim, acredita-se que com essas informações, ações poderiam ser pensadas para aumentar a atual carteira de clientes de 12%, corroborando com a macro estratégia de aumento de escala no varejo.

Quanto às contribuições, como ressaltado na justificativa deste, pode ser utilizado pela agência estudada como um documento sobre a organização e o Uniclass a ser compartilhado com outros colaboradores. Pode também ser utilizado pela matriz, pois permite a gerência do Uniclass o acesso a algumas informações sobre o setor e sua relação com os teóricos apresentados neste estudo.

Em relação às outras esferas, as metodologias identificadas como base para a exploração do Marketing de Relacionamento, por abranger toda a organização, podem contribuir aos acadêmicos, pois corroboram com outras teorias abordadas durante o Curso de Administração da UFSC, como as teorias administrativas acerca por meio da discussão sobre cultura organizacional, liderança e estrutura; a teoria de recursos humanos, quando se discute pessoas; a teoria de informática, quando se discute as tecnologias para o fluxo de informações; e a teoria financeira, acerca da descrição de alguns indicadores financeiros e de desempenho. Não obstante, discussão dos assuntos de mercado e estratégia. Todos assuntos convergindo para a descrição do desenvolvimento das atividades de relacionamento.

Neste estudo de caso, observa-se que há muito que estudar sobre o tema, há muito que desenvolver nas práticas empresariais e há muito para produzir estudos na graduação deste tema em organizações do setor financeiro.

Conseqüentemente, observa-se principalmente que as disciplinas financeiras oferecidas pelo Curso de Administração desta instituição de ensino devem ser discutidas de forma profunda para verificar se os alunos assimilam realmente os seus conceitos e suas aplicações nas organizações e verificar se o que está sendo explanado nas aulas está condizente com as demandas do mercado, o que vale para todas as outras disciplinas. Comenta-se isso, já considerando a recente reforma curricular do curso.

Em relação às disciplinas de marketing e mercadológicas, sugere-se a discussão sobre o uso de simuladores e a criação de modelos matemáticos, pois podem contribuir para os acadêmicos a mensurar realmente alguns índices importantes, como o grau de satisfação, a participação de mercado, o grau de fidelidade, o lucro por cliente e outros. Cita-se, por exemplo, a Metodologia Multicritérios de Apoio a Decisão.

Certamente estudos produzidos mais aprofundados sobre o segmento de alta renda, sejam na área acadêmica ou pelos órgãos de classe, como a Federação Brasileira dos Bancos –

FEBRABAN, e o Banco Central do Brasil – BCB, poderiam certamente contribuir com este estudo, pois atualmente não existem informações de forma direta.

A pesquisa também contribui no sentido de despertar a atenção da importância do Marketing de Relacionamento como filosofia que, caso implementada, propicia a reflexão das organizações sobre a volatilidade existente entre os clientes, o que fazer com o ciclo de vida dos produtos e serviços, de que maneira agir com a competitividade deste setor bancário de varejo e o que fazer para satisfazer e reter os clientes, procurando obter vantagem competitiva e maximizar a lucratividade de cada cliente.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, Antonio Francisco de. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos. **Revista EnANPAD**. In: XIII Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, Set/1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ae-13.pdf>>. Acesso em: 25 mai de 2008.

ALMEIDA, Gilberto de. **A diferença está no atendimento**. Revista Exame. Jan/2006. p.32-34. São Paulo.

ARAÚJO, Anna Gabriela. **Em busca do rejuvenescimento**. Revista Marketing. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.revistamarketing.com.br/materia/?id=254>>. Acesso em: 01 mai 2008.

Associação Nacional dos Bancos de Investimento – ANBID. **Resolução 3.308**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.anbid.com.br/documentos_download/legislacao/previdencia_complementar/entidades_abertas/resolucoes/res_cmn3308.pdf>. Acesso em: 10 mai 2008.

Banco Central do Brasil – BCB. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBCETIP>>. Acesso em: 10 mai 2008.

BOTTONI, Fernanda. **Marcas preferidas pelas classes A**. Centro Esportivo Virtual. Disponível em: <<http://listas.cev.org.br/arquivos/html/cevmkt/2003-01/msg00037.html>>. Acesso em: 01 mai 2008.

BSports, Tennis e Fitness. Disponível em: <<http://www.bsports.com.br/Open/open01.htm>>. Acesso em: 01 mai 2008.

Câmara de Custódia e Liquidação – CETIP. Disponível em: <<http://www.cetip.com.br/>>. Acesso em: 10 mai 2008.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. 1.ed. Alagoas: Edufal, 1998.

CATHO. Disponível em: <http://www3.catho.com.br/vag/busca/vaga.php?vag_id=3918107&perfil=1&tp=113>. Acesso em: 01 mai 2008.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 10 mai 2008.

COSTA FILHO, B. A. **Automação Bancária: Uma Análise Sob a Ótica do Cliente** Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRESCITELI, E. IKEDA, A. A. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. **Revista de Gestão USP**. v. 13, n. 2, p. 55-65, São Paulo: Abr/Jun, 2006.

CUNNINGHAM, Michael J. **Business to business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

D'ANGELO, A.C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista Administração Contemporânea**. v.10, n.1, p.73-93. São Paulo: Jan/Mar, 2006.

DAFT, Richard. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pionera, Thomsom, 2002.

DIAS, Sergio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

DRANOVE, David. MARCIANO, Sonia. **Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

EIRACOM. **ADVB entrega top de marketing no tom brasil**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.eira.com.br/wow/3,1,32,2150.htm>>. Acesso em: 01 mai 2008.

FLEXEVENTOS. **Agências bancárias: produtos especiais para vips**. Disponível em: <http://www.flexeventos.com.br/detalhe_01.asp?url=guia_agenciasvip.asp>. Acesso em: 01 mai 2008.

FRANCO, Fellpe. **EVA Primer: um guia para os relatórios eva do unibanco**. São Paulo, 2001. Disponível em: <www.portalabc.com.br/facu/download.php?cam=./musicas/eva_Primer_p.pdf&nome=eva_Primer_p.pdf>. Acesso em: 05 jun 2008.

GORDON, Ian. **De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes**. São Paulo: Futura, 2004.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **IBGE Cidades 2001**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 10 mai 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra e Domicílio – PNAD - 2004**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2004/sintese/tab41.pdf>>. Acesso em: 10 mai 2008.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra e Domicílio – PNAD - 2004**. <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2004/sintese/tab711.pdf>>. Acesso em: 10 mai 2008.

JACI, C. L. **Tecnologia e organizações**: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 24. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 1.ed. São Paulo: Thomsom, 2002.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1999.

O'MALLEY, Lisa. TYNAN, Caroline. **Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality?** European Journal of Marketing, 34(7), 797-815.

PAULA, Luiz Fernando de; FARIA, João Adelino de. **Eficiência do setor bancário brasileiro por segmento de mercado**: uma avaliação recente. Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia – Anpec. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A097.pdf>>. Acesso em: 01 jun 2008.

PAVINI, Angelo. **Bancos investem em venda de ações na rede de agências**. Valor Econômico. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=120605>>. Acesso em: 01 mai 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2004.

PORTAL DA PROPAGANDA. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com/vitrine/tvportal/2006/07/0013?data=2006/07>>. Acesso em: 01 mai 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael. What is Strategy? **Harvard Business Review**. Nov/Dez. 1996.

REZENDE, Denis A; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora Unisul, 2002.

Revista Veja. **Mais informações sobre bancos premium**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/020205/bancos.html>>. Acesso em: 10 mai 2008.

RIBEIRO, Richardson. **Aplicabilidade do modelo de atendimento da walt disney world**: um estudo de caso no unibanco. Florianópolis, 2008. Trabalho de Conclusão do Curso. Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

RIBEIRO, Richardson; *et al.* **Análise da participação nos lucros e resultados**: um estudo de caso no unibanco. Trabalho obrigatório da disciplina de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração**: guia para estagios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, Catarina Ferreira. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Avaliação de desempenho com foco no marketing de relacionamento: um estudo de caso. Florianópolis, 2007. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

STICKNEY, Clyde P.; WEIL, Roman. **Contabilidade financeira**: uma introdução aos conceitos, métodos e usos. São Paulo: Atlas, 2001.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAKAHASHI, Carlos M. **Consultoria financeira para investidores**. ExpoMoney. Disponível em: < <http://www.expomoney.com.br/rio2006/palestras/Carlosmtakahashi-bancodobrasil-Consultoriafinanceiraparainvestidores.pdf> >. Acesso em: 10 mai 2008.

TRINDADE, Marcelo Fernandez. Comissão de Valores Mobiliários – CVM. **Relatório anual 2005**. São Paulo, 2005. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/port/relgest/cvmra2005.pdf>>. Acesso em: 10 mai 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TOLEDO, G.L; ROCHA, T.; NUCCI, P.. O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente. um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. **VII SEMEAD**. São Paulo, 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing : como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

União de Bancos Brasileiros – Unibanco. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/his/index.asp>>. Acesso em: 10 mai 2008a.

_____. Disponível em: < <http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/neg/index.asp> >. Acesso em: 01 mai. 2008b.

_____. Disponível em: < <http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/cli/index.asp> >. Acesso em: 01 mai. 2008c.

_____. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br/pvc/uni/obj/index.asp>> Acesso em: 01 mai. 2008d.

_____. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br/uni/pvc/index.asp>>. Acesso em: 01 mai 2008e.

_____. Disponível em: < <http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/ali/est/index.asp>>. Acesso em: 01 mai 2008f.

União de Bancos Brasileiros – Unibanco. **Relatório anual 2006**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/inf/anu/index.asp>>. Acesso em: 02 mai, 2008.

União de Bancos Brasileiros – Unibanco. **Relatório anual 2007**. São Paulo, 2007. Disponível em: < http://webshare.embratel.net.br/unib/Relatorio_Anual_2007.pdf >. Acesso em: 01 jun. 2008.

Unibanco; Unibanco Holdings. **Prospecto definitivo de distribuição pública secundária de certificados de depósito de ações (units)**. São Paulo, 2005. Disponível em: <www.ubs.com/1/ShowMedia/ubslatinamerica/capital_markets?contentId=105359&name=Final_Unibanco.pdf>. Acesso em: 02 mai 2008.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WBRASIL. Disponível em: <<http://www.wbrasil.com.br/wcampanhas/campanhas.asp?id=421>>. Acesso em: 01 mai 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SeaD-UFSC, 2006.

ANEXOS

ANEXO I - Cartilha adaptada das 10 atitudes do Programa Jeito Unibanco.

Boa ambição

Pensamos grande, cultivamos a boa ambição, estabelecemos metas audaciosas e trabalhamos duro para atingi-las. A boa ambição é a ambição pela realização, e não pelos símbolos vazios de status ou poder. O importante é ocupar o tempo fechando negócios, desenvolvendo projetos e gerindo equipes.

Meritocracia inquestionável

Cultivamos e acompanhamos a prática da meritocracia inquestionável em todos os níveis da organização. Somos justos e recompensamos os bons resultados. No Unibanco, o colaborador crescerá na velocidade dos seus resultados, talento e comprometimento. A pessoa mais agradável, mas que não proporciona resultados, não fará sucesso. Da mesma forma que não irá longe alguém com resultados extraordinários, porém com atitudes inapropriadas.

Liderança intelectual

Entendemos que a liderança em resultados é consequência da liderança intelectual da categoria. Somos curiosos, criativos, descontraindo e não nos contentamos com a primeira resposta que encontramos para os problemas. Ao longo dos seus mais de 80 anos de história, o Unibanco guiou-se pela inovação. Não será possível atingirmos nossos objetivos sem estarmos sempre um passo adiante dos nossos competidores.

Diferente de todos

Questionamos as crenças e as convenções da categoria com a intenção de liderá-la rumo a um novo patamar de relacionamento com os clientes. Muito mais do que um slogan publicitário, "Unibanco. Nem parece banco" é uma proposta que busca refletir uma série de anseios dos consumidores. Eles consideram que os bancos são burocráticos, pouco flexíveis, impessoais e ineficientes. Nosso compromisso é fazer do Unibanco uma instituição de alta qualidade em produtos, serviços e operações. Diferente de todas as outras.

Descomplicado

Não complicamos as coisas. Somos objetivos, combatemos a burocracia, a perda de tempo e a excessiva hierarquização. Lançamos produtos e serviços inovadores, fechamos operações diferenciadas e inventamos novas formas de fazer as coisas. Mas o limite dessa inovação é a objetividade. Os clientes sempre preferem as soluções mais simples e rápidas – mesmo que elas não gerem prêmios e troféus para os seus criadores.

O melhor, com os melhores

Queremos ter o melhor time, para entregar sempre produtos e serviços de alta qualidade. Preocupamos com os detalhes e não abrimos mão da formação e do aprimoramento constante de nossos talentos. Produtos são sempre copiáveis, taxas são sempre imitáveis, assim como processos, sistemas e controles. Mas serviços de alta qualidade, prestados por gente de alta qualificação, são coisas bem mais difíceis de copiar. Gente é a única e verdadeira vantagem competitiva do nosso negócio.

O que vale é o placar

Nosso negócio é ganhar dinheiro – objetivo que deve beneficiar nossos clientes, acionistas e funcionários. Perseguimos metas e controlamos custos com igual obstinação. Procuramos julgar a performance das nossas equipes com base em fatos – e não em impressões. Nosso processo de avaliação de performance procura ser direto e objetivo.

Sem frescura

Nosso ambiente de trabalho é descontraído e ao mesmo tempo respeitoso. Aceitamos críticas sem postura defensiva e criticamos construtivamente – entendendo que isso é fundamental para o nosso processo de aprendizagem.

O time é tudo

Acreditamos que só conseguiremos atingir os ambiciosos objetivos que estabelecemos por meio de trabalho em equipe e sinergia. Uma empresa com mais de 30 mil colaboradores não chegará a lugar algum sem valorizar o trabalho em equipe. O Unibanco valoriza as pessoas que buscam efetivamente colaborar entre si. Gente que entende a importância do conceito de time e que não duvida que os resultados do grupo são mais importantes que os interesses individuais das pessoas que o compõem.

Cabeça nas nuvens, pés no chão

Apesar de sonharmos grande, jamais nos contentamos com os resultados obtidos, por melhores que sejam. Combatemos fortemente o "já ganhou". Sabemos ser possível obter melhores resultados, em menos tempo e com processos mais ajustados. *Superação é a palavra-chave.*

APÊNDICE A – Questionário – Entrevista Sra. Ferreira



QUESTIONÁRIO – INDICADORES E MÉTRICAS

Objetivo do Questionário: Analisar a contribuição do segmento de varejo Uniclass ao Grupo Unibanco por meio da identificação de alguns indicadores e métricas das atividades de Marketing de Relacionamento deste serviço.

Obs: As perguntas são para fins acadêmicos e foram realizadas para tentar verificar os resultados das atividades de Marketing de Relacionamento, que segundo os autores e profissionais da área defendem que seu conceito e filosofia devem abranger toda a organização para assim atingir seu principal objetivo que é a manutenção de vínculos duradouros e lucrativos.

a) Quanto ao elemento praça do composto dos 4Ps, há quantas agências Uniclass e quantos Espaços Uniclass? E, em quais municípios estão localizados?

922 Agências Unibanco com Ambientes Uniclass apartados e 30 Espaços Uniclass (endereços no site: www.uniclass.com.br)

b) Quantos clientes há o segmento de varejo Uniclass?

Mais de 500 mil clientes.

c) Existe alguma metodologia para avaliar o grau de lucratividade e os custos de cada cliente? Se SIM, como ocorre? Existe ações para aqueles que não são lucrativos?

Sim, existe um modelo que avalia rentabilidade dos clientes baseado em diversas variáveis.

Sim, as ações de rentabilização.

d) Existe um indicador de satisfação dos clientes? Se SIM, como o Uniclass verifica o grau de satisfação de seus clientes? (através do contato direto; quando um cliente volta e/ou indica um amigo; indicação de novos clientes; através de elogios e/ou poucas reclamações; através de pesquisa). Caso haja reclamações do Uniclass, como ocorre seu controle e quais são os procedimentos para verificar o ocorrido?

Sim. A satisfação dos clientes é medida de várias formas entre elas, contato direto, pesquisas, canais de atendimento, entre outras.

Para o acompanhamento de reclamações é utilizada uma ferramenta de workflow que além de propiciar o controle, também nos possibilita a identificação de foco de problemas.

e) Existe alguma medida para avaliar quais são as receitas do Uniclass obtida em relação a cada gerente Uniclass e em relação a sua produtividade?

Sim, por meio da contribuição de sua carteira de clientes no resultado total da Unidade.

f) Em relação aos gerentes Uniclass, existe alguma medida para verificar os investimentos em treinamento e a captação e retenção dos clientes?

Não.

g) Em relação à lucratividade, há medição dos índices do Retorno sobre o Ativo (ROA) e sobre o Patrimônio Líquido (ROI ou RPL) do segmento Uniclass? Se SIM, quais são esses índices dos dois últimos anos em porcentagem?

Existem para o Unibanco e não apartado para o Segmento Uniclass.

h) O EBITDA(LAJIDA) e o EBIT do segmento Uniclass são medidos? Se SIM, quanto vale em porcentagem? E em relação ao EVA (Valor Econômico Adicionado), que serve para medir o desempenho de um investimento e o valor do ativo para os acionistas, existe alguma relação do Uniclass com este indicador? Não.

i) Existe medição da participação de mercado do Uniclass? Existe medição quanto à participação neste setor de negócio para clientes de alta renda?

Fazemos uma projeção em relação à participação de mercado, mas não em relação à participação no setor de negócio.

j) Há medidas para avaliar o grau de retenção e captação dos clientes?

Sim.

k) Em relação às vendas e ao ato de oferecer esse negócio, há uma equipe responsável pela expansão e prospecção desse segmento? Se SIM, como ocorre? Existe uma avaliação de desempenho quanto ao atingimento das metas? É função dos Gerentes Uniclass fazer a expansão e prospecção do negócio. Eles serão avaliados pelo atingimento das metas estipuladas.

l) Quanto aos esforços de venda que resultaram em despesas, quanto aos aspectos de promoções, publicidade, propaganda, mídia e distribuição, existe a medição da relação entre despesas e vendas? Se SIM, qual é a porcentagem?

Sim e o percentual varia de ação para ação.

m) Há medidas para avaliar os processos de qualidade, como tempo de atendimento dos clientes Uniclass, tempo de resolução de problema, possíveis prejuízos financeiros ao cliente e o nível de comunicação?

Sim.

n) Há medidas diferenciadas, além da pesquisa de clima organizacional, para verificar o grau de satisfação e retenção das pessoas envolvidas no segmento Uniclass?

Sim e são aplicadas a todos os funcionários do Conglomerado, inclusive para envolvidos no Segmento Uniclass.

o) Há pesquisas para avaliar o valor e o posicionamento da marca Uniclass?

Sim.

Perguntas Gerais

p) Na sua opinião, qual o principal plano de fidelização do Uniclass?

Temos alguns focos de atuação neste sentido, entre eles, a força de vendas, um dos principais atributos de fidelização.

q) Qual o diferencial que você deseja que os clientes percebam no negócio Uniclass? (preço; qualidade; equipe capacitada; eficácia no atendimento; tecnologia; relação de confiança; atendimento personalizado). Todos os itens citados.

r) Na sua opinião, quais os principais fatores utilizados para atrair clientes para o Uniclass? (bom relacionamento; preço; prazo; qualidade; atendimento; diversificação dos produtos; propaganda; comodidade; venda corpo-a-corpo; indicação de clientes; pontualidade; participação em feiras e eventos relacionados ao seu negócio; premiação; comprometimento) Atendimento personalizado, canais, produtos e serviços diferenciados, Assessoria de investimentos, Cultura e lazer.

s) Na sua opinião qual é o principal concorrente do Uniclass? Por quê?

O segmento de alta renda dos principais Bancos privados no Varejo.

t) O que você acha da tendência deste setor de varejo para pessoas de alta renda?

Um setor promissor e em expansão devido à economia nacional em crescimento.

Obrigado,

Luciano Kaus Sarkis

Administração – UFSC

APÊNDICE B – Questionário – Entrevista Sra. Casarin

- 1) Quanto ao elemento praça do composto dos 4Ps, há quantas agências Uniclass e quantos Espaços Uniclass? E, em quais municípios estão localizados?
- 2) Quantos clientes há o segmento de varejo Uniclass?
- 3) Existe alguma metodologia para avaliar o grau de lucratividade e os custos de cada cliente? Se SIM, como ocorre? Existe ações para aqueles que não são lucrativos?
- 4) Existe um indicador de satisfação dos clientes? Se SIM, como o Uniclass verifica o grau de satisfação de seus clientes? Caso haja reclamações do Uniclass, como ocorre seu controle e quais são os procedimentos para verificar o ocorrido?
- 5) Existe alguma medida para avaliar quais são as receitas do Uniclass obtida em relação a cada gerente Uniclass e em relação a sua produtividade?
- 6) Em relação aos gerentes Uniclass, existe alguma medida para verificar os investimentos em treinamento e a captação e retenção dos clientes?
- 7) Em relação à lucratividade, há medição dos índices do Retorno sobre o Ativo (ROA) e sobre o Patrimônio Líquido (ROI ou RPL) do segmento Uniclass? Se SIM, quais são esses índices dos dois últimos anos em porcentagem?
- 8) O EBITDA(LAJIDA) e o EBIT do segmento Uniclass são medidos? Se SIM, quanto vale em porcentagem? E em relação ao EVA (Valor Econômico Adicionado), que serve para medir o desempenho de um investimento e o valor do ativo para os acionistas, existe alguma relação do Uniclass com este indicador?
- 9) Existe medição da participação de mercado do Uniclass? Existe medição quanto à participação neste setor de negócio para clientes de alta renda?
- 10) Há medidas para avaliar o grau de retenção e captação dos clientes?
- 11) Em relação às vendas e ao ato de oferecer esse negócio, há uma equipe responsável pela expansão e prospecção desse segmento? Se SIM, como ocorre? Existe uma avaliação de desempenho quanto ao atingimento das metas? Quanto aos esforços de venda que resultaram em despesas, quanto aos aspectos de promoções, publicidade, propaganda, mídia e distribuição, existe uma medição da relação entre despesas e vendas? Se SIM, qual é a porcentagem?
- 12) Há medidas para avaliar os processos de qualidade, como tempo de atendimento dos clientes Uniclass, tempo de resolução de problema, possíveis prejuízos financeiros ao cliente e o nível de comunicação?
- 13) Há medidas diferenciadas, além da pesquisa de clima organizacional, para verificar o grau de satisfação e retenção das pessoas envolvidas no segmento Uniclass? Há pesquisas para avaliar o valor e o posicionamento da marca Uniclass?
- 14) Na sua opinião, qual o principal plano de fidelização do Uniclass? Qual o diferencial que você deseja que os clientes percebam no negócio Uniclass?
- 15) Na sua opinião, quais os principais fatores utilizados para atrair clientes para o Uniclass? Na sua opinião qual é o principal concorrente do Uniclass? Por quê?
- 16) O que você acha da tendência deste setor de varejo para pessoas de alta renda?

APÊNDICE C – Questionário – Entrevista Ribeiro

- 1) Qual (is) a(s) tecnologia (s) (*softwares*, bancos auto-atendimento e outros) utilizada para no seu cotidiano e sua (s) finalidade (s)?
- 2) Como ocorre a política de treinamento ao gerente Uniclass aos colaboradores pertencentes a este segmento de negócio quanto às tecnologias utilizadas?
- 3) Como ocorre a política de orientações aos clientes Uniclass?
- 4) Quantos funcionários existem na agência Unibanco que você atua e quais são seus cargos? como é dividida a hierarquia na empresa?
- 5) Existe algum organograma formalizado? Pra qual área o Uniclass e o gerente estão subordinados?
- 6) Quais são as suas responsabilidades no Uniclass?
- 7) Existe alguma equipe que você comanda? Caso exista, como é realizada a divisão do trabalho no Uniclass? Como ocorre a comunicação das tarefas a serem realizadas e dos eventuais problemas a serem resolvidos? Como você monitora as tarefas delegadas?
- 8) Quem é ou quem são o (s) responsável (is) pelas decisões estratégicas da agência Unibanco? Você possui alguma participação? Como é o processo de tomada de decisão das metas adotado pela organização
- 9) Como é realizado o controle das suas metas, como gerente Uniclass? Como você informa seus resultados - Verbal, Escrito, virtual ou outros – e pra quem você informa?
- 10) Quanto às decisões estratégicas do Uniclass, você participa? Caso SIM, como é a sua participação? E como ocorre a comunicação dessas decisões? Existe alguma influência da alta administração da Agência?
- 11) Como ocorre sua relação, no que tange ao compartilhamento de informações, do mesmo nível hierárquico?
- 12) Há padronização das suas tarefas no Uniclass? Caso haja, quais são as tarefas?
- 13) Em relação aos resultados obtidos no segmento Uniclass,
 - existem sistemas de controle para avaliar os resultados? Como ocorre?
 - qual tecnologia utilizada?
 - existem um controle de qualidade dos serviços Uniclass prestado? Caso existam, como é medido o desempenho?
 - caso não haja a obtenção dos resultados planejados, existem medidas corretivas ? Caso Sim, como ocorrem?
- 14) Como é realizado o processo de seleção para Gerente Uniclass? Quais atributos desejados?
- 15) Como ocorre o treinamento para o Gerente Uniclass?

- 16) Como é realizado o processo de comunicação dos objetivos do Uniclass para os colaboradores?
- 17) Quais são as condições econômicas no mercado em que a organização atua?
- 18) Como você avalia as tarifas que são cobradas neste segmento Uniclass?
- 19) Como você avalia, no contato com seus clientes, suas opiniões quanto aos seguintes aspectos: atendimento, ambiente organizacional, pessoas, localização, agilidade do serviço, gentilezas oferecidas, Juros e Tarifas.
- 20) Quem são os clientes quanto aos seguintes aspectos: idade, sexo, escolaridade e tempo de relacionamento com o Unibanco (agência Florianópolis) e com o Uniclass?
- 21) Quanto à ocupação, os clientes são, predominantemente, atacadista, varejistas, autônomos, funcionários públicos ou outros?
- 22) Há constante contato entre a organização e sua carteira de clientes? Qual a predominância deste contato?
- 23) Na sua opinião, qual o principal diferencial que você deseja que os clientes percebam no seu negócio?
- 24) Quais são as ações utilizadas para atrair clientes para o segmento Uniclass? Existe meta para captação de clientes e participação de mercado?
- 25) Como você verifica o grau de satisfação de seus clientes?(através do contato direto; quando um cliente volta e/ou indica um amigo; indicação de novos clientes; através de elogios e/ou poucas reclamações; através de pesquisa).
- 26) Quem são os principais concorrentes do Uniclass? Como você os avalia?
- 27) Qual sua opinião sobre essa competitividade neste segmento diferenciado das instituições financeiras?
- 28) Existe alguma organização que domina o mercado deste segmento em Florianópolis e na Grande Florianópolis?
- 29) Qual área de abrangência de sua organização? Qual a predominância da localização da sua carteira de clientes?
- 30) Existe algum tipo de relacionamento com seus concorrentes? Como você os avalia?
- 31) Como constitui o planejamento da empresa? Existe algum planejamento estratégico? Qual o papel da matriz para a realização do planejamento das ações Unibanco e do segmento Uniclass?